



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**MODELO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA
PORTUGUESA: ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR.**

LUÍS NUNO GAMA LOBO DAS NEVES RAMOS

JULHO - 2016



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**MODELO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA
PORTUGUESA: ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR.**

LUÍS NUNO GAMA LOBO DAS NEVES RAMOS

ORIENTAÇÃO:

DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

JULHO - 2016

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Manuel Dias Lopes, pelo excelente acompanhamento, pela riqueza das suas sugestões e pela constante disponibilidade. Foi um privilégio contar com a sua orientação.

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela motivação dada com as suas impressionantes aulas, pelo incentivo à prossecução neste mestrado e pelo rumo que ajudou a encontrar para este trabalho.

Aos Senhores Diretores e Presidentes do Conselho Geral de todos os agrupamentos de escola da Amadora, pela sua disponibilidade e contributo inestimável a este estudo.

À minha amiga Doutora Maria Amélia Valle-Flor, que *me trouxe* para o ISEG, pela disponibilidade permanente, pelo incentivo persistente e pelo papel “disciplinador” que assumiu sobre o meu percurso.

Ao meu amigo Doutor Paulo Nóbrega Serra, para quem *não existe tempo nem distância*, pela ajuda preciosa e o contributo do seu saber para este estudo (quem diria que por vezes é mais fácil ter acesso a um documento no Botsuana?!).

Aos meus, aos meus pais, aos meus irmãos e aos meus amigos, que me apoiaram e respaldaram nalgumas faltas, mas acima de tudo pelo entusiasmo que me emprestaram, quando dele necessitei.

De uma maneira especial, ao meu Pai, a quem dedico este trabalho, para quem o tempo não passa e sem demonstrar cansaço se mantém como apoio inabalável.

Resumo

A identificação de *Competências* e a sua gestão têm vindo a assumir um papel relevante no pensamento sobre a ação estratégica das organizações. Nesse enquadramento, como fator decisivo para a *Eficácia*, a função dos gestores de topo tem suscitado particular interesse.

No universo das organizações, o sistema educativo ou a *Escola*, orientada pela sua missão e pressionada pelo aumento de solicitações e necessidade de otimização de recursos, não pode ser estranha a esse pensamento. Na *Escola* a função do gestor de topo é assumida pelo seu órgão executivo, o Diretor. Está a função e o desempenho dos diretores das escolas alicerçados num modelo de *competências*?

A presente dissertação pretende lançar um olhar sobre a gestão das escolas identificando o modelo de *competências* necessário para depois o confrontar com eventuais lacunas existentes na realidade concreta das instituições. Para realizar o estudo debruça-se sobre uma parcela específica do sistema de ensino (os agrupamentos escolares do município da Amadora) inquirindo os seus primeiros responsáveis.

A metodologia seguida utiliza uma ferramenta baseada no modelo SERVQUAL.

O estudo conclui que o modelo de competências existe e o desempenho efetivo dos diretores é realizado com base nesse modelo.

Palavras-chave: Competências; Modelos de Competências; Gestão estratégica; Eficácia; Escola Pública; SERVQUAL.

Abstract

Competences' management and their identification have been assuming a relevant role on the strategic organizational thinking. In this framework, and of particular interest, is the top management's actions decisive role on Efficacy.

In the organizational universe, the educational system (i.e. the School) must be part of this thinking either because of its own mission, the pressing demand effects or the need for optimizing resources.

The school's principal assumes the school's executive body. He embodies a top management role. Are this role and the school's principals' performance grounded on a competences based model?

This dissertation aims to analyze the school's management by identifying the proper model of Competences, which will also be tested with potential institutional gaps.

This study draws on a particular sector of the educational system, namely Amadora's municipality grouping of schools. The methodological main instrument is the SERVQUAL model, used to interview Amadora's schools key actors.

The study concludes that the competences based model exists and the principals' effective performance builds on it.

Keywords: Competences; Competence Models; Strategic Management; Efficacy; Public Schools, SERVQUAL.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Introdução	1
1. Revisão de Literatura.....	2
1.1 A escola	2
1.1.1 <i>A escola como organização</i>	3
1.1.2 <i>Gestão e eficácia da escola</i>	3
1.1.3 <i>Os órgãos de gestão da escola</i>	5
1.2 Competências	5
1.2.1 <i>Gestão de competências</i>	8
1.2.2 <i>Modelos de competências</i>	9
1.2.3 <i>Competências do diretor escolar</i>	9
2. Metodologia.....	12
2.1 SERVQUAL.....	13
2.2 Adaptação da metodologia do SERVQUAL ao estudo.....	14
3. Estudo	15
3.1 O universo estudado	16
3.2 Os inquéritos.....	16
3.2.1 <i>Organização e aplicação dos inquéritos</i>	17
3.2.2 <i>Estrutura dos inquéritos</i>	17

4. Análise e discussão dos resultados	18
4.1 Competências esperadas – Inquérito 1	19
4.2 Competências desempenhadas – Inquérito 2	25
4.3 Análise dos gaps	31
5. Conclusões.....	33
5.1 Principais conclusões.....	34
5.2 Limitações do estudo e pistas de investigação	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	42
Anexo 1: Características-Chave das escolas eficazes.....	43
Anexo 2: Competências dos Diretores de Agrupamento – Decreto-Lei 137/2011	44
Anexo 3: Tarefas dos Gestores Escolares	46
Anexo 4: Inquéritos	47
Anexo 5: Resultados.....	60

Índice de Tabelas

<i>Tabela I – Resultados para o Domínio 1 – Competências Esperadas</i>	<i>19</i>
<i>Tabela II – Resultados para o Domínio 2 – Competências Esperadas.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela III – Resultados para o Domínio 3 – Competências Esperadas</i>	<i>21</i>
<i>Tabela IV – Resultados para o Domínio 4 – Competências Esperadas.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela V – Resultados para o Domínio 5 – Competências Esperadas.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela VI – Resultados globais – Competências Esperadas</i>	<i>24</i>
<i>Tabela VII – Resultados para o Domínio 1 – Competências Desempenhadas.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela VIII – Resultados para o Domínio 2 – Competências Desempenhadas.....</i>	<i>26</i>

<i>Tabela IX – Resultados para o Domínio 3 – Competências Desempenhadas</i>	<i>27</i>
<i>Tabela X – Resultados para o Domínio 4 – Competências Desempenhadas.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela XI – Resultados para o Domínio 5 – Competências Desempenhadas</i>	<i>29</i>
<i>Tabela XII – Resultados globais – Competências Desempenhadas.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela XIII – Gaps entre Competências - Diretores.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela XIV – Gaps entre Competências – Presidentes do Conselho Geral</i>	<i>32</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Expectativas versus Percepções - Diretores</i>	<i>32</i>
<i>Figura 2 - Expectativas versus Percepções – Presidentes do Conselho Geral.....</i>	<i>33</i>

Introdução

“Vivemos num clamoroso défice de gestão nas instituições educativas, o qual exige medidas saneadoras vigorosas: formação e recrutamento de gestores; regras claras de responsabilização das chefias; autonomia gestonária dos centros educativos; controlos *a posteriori* combinados com flexibilização das normas da contabilidade pública; efetivo poder dos responsáveis sobre o recrutamento e avaliação do pessoal ao serviço em cada escola.”

In Carneiro (2004), p. 114.

Num contexto organizacional cada vez mais complexo e de competitividade acentuada, o conceito de *competência* tem assumido um papel relevante no pensamento sobre as práticas de gestão (Cascão, 2014). Na mesma perspetiva, a identificação das competências dos gestores de uma organização, o *vértice estratégico*, como definiu Mintzberg (1999), p.44, na sua função de *assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente*, tem suscitado particular interesse. A este movimento não podem ser estranhas as organizações do sistema educativo português, ou a *escola*, como à frente serão designadas, pressionadas pelo aumento de solicitações e pela necessidade de otimização de recursos.

No caso da escola, os responsáveis pela gestão de topo das organizações são os diretores e grande parte dos estudos sobre escolas eficazes refere o seu desempenho como fator determinante para o sucesso das mesmas. Importa, pois, conhecer que atribuições e responsabilidades estão acometidas aos diretores e identificar as competências necessárias ao seu desempenho (Barroso, 2005; Bolívar 2011).

A presente dissertação pretende contribuir para esse conhecimento, identificando as competências consideradas necessárias para a gestão da escola e verificando se a escola possui essas mesmas competências. Com os resultados obtidos pretende responder à questão de pesquisa:

ESTÃO A FUNÇÃO E O DESEMPENHO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS ALICERÇADOS NUM MODELO DE *COMPETÊNCIAS*?

Assim, interessa começar por enquadrar a função e identificar o correspondente conjunto de competências e tarefas expectáveis para o seu exercício. Passar à validação dessas competências e tarefas, e perceber de seguida se estão presentes no desempenho efetivo da função. A deteção de lacunas entre o expectável para a função e o revelado no desempenho efetivo permitirá obter conclusões.

A metodologia desenvolvida com base no modelo SERVQUAL é testada e a sua adequação confirmada pela obtenção de resultados observáveis.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se um resumo da revisão de literatura com incidência na dimensão organizacional da escola e nos conceitos relacionados com competências. No segundo capítulo, descreve-se a metodologia adotada no estudo. No terceiro capítulo, descreve-se o universo estudado e apresentam-se as ferramentas utilizadas. No quarto capítulo, faz-se a análise dos resultados. A fechar, com o quinto capítulo, apresentam-se as conclusões.

1. Revisão de Literatura

Neste capítulo apresenta-se o quadro conceptual que serve o estudo.

1.1 A escola

Independentemente de reflexões, debates e alterações de paradigma acerca do seu papel¹ interessa focalizar a escola e, em particular, a escola pública na sua missão primeira e mais geral de educar/ensinar e formar os cidadãos em conformidade com os direitos e princípios consagrados constitucionalmente².

A materialização dessa missão assenta principalmente no Sistema Educativo que tem na Lei 46/86 de 14 de outubro³, as suas bases.

¹ Refira-se a este propósito o artigo Nóvoa, A. (2009) “Educação 2021: para uma história do futuro”.

² Constituição da República Portuguesa, artº 9 alínea f); artº 43º; artº 73º e seguintes.

³ A Lei de Bases do sistema educativo (Lei nº 46/86 de 14 de outubro) sofreu três alterações, em 1997 (Lei nº 115/97 de 19 de setembro), em 2005 (Lei nº 49/2005 de 30 de agosto) e em 2009 (Lei nº 77/2009

1.1.1 A escola como organização

Para Lima (1998), considerar a escola uma organização não merece grande contestação e é mesmo difícil encontrar uma definição do conceito que não seja aplicável à escola. O autor refere ainda ser muito comum nos estudos sobre realidades organizacionais a escola aparecer nomeada ou servir como exemplo⁴.

A realidade da escola pública em Portugal resulta da evolução de um sistema com origem no séc. XVIII, liderado pelo estado, que chegou aos dias de hoje marcado pelas grandes etapas de centralização durante o Estado Novo e da “gestão democrática” a partir de 1976 (Formosinho e Machado, 2000; Nóvoa 1992).

Nos anos 80 do séc. XX introduzem-se alterações que concedem maior importância à escola como organização. Na base estarão, segundo Nóvoa (1992) razões como a dificuldade de gerir sistemas de grandes dimensões, a necessidade de rentabilizar recursos e a vontade de uma maior participação das comunidades na vida escolar.

1.1.2 Gestão e eficácia da escola

A evolução dos sistemas de ensino tem trazido aos estabelecimentos uma maior autonomia que os consagram como verdadeiras unidades de gestão.

Barroso assinala a crescente importância dos estabelecimentos ao afirmar que *«a escola, enquanto unidade pedagógica, organizativa e de gestão, tem hoje uma importância acrescida, com o reconhecimento da sua autonomia e com a aplicação de medidas de «gestão centrada na escola»»*, Barroso (2005), p. 55.

de 27 de agosto). As duas primeiras alterações relativas ao acesso e financiamento do ensino superior e a terceira relativa aos regimes da escolaridade obrigatória e universalidade da educação pré-escolar.

⁴ A título de ilustração refira-se que Mintzberg (1973) na sua obra *The Nature of Managerial Work* analisa o trabalho de cinco gestores sendo que um deles é um responsável escolar.

No caso do sistema de ensino português estas unidades de gestão têm a sua tradução na figura dos *agrupamentos de escolas*⁵ que reúnem numa mesma organização vários estabelecimentos integrando vários níveis de ensino.

Os agrupamentos são dotadas de órgãos próprios. O Decreto-Lei 137/2012 de 2 de julho estabelece o seu regime de administração e gestão⁶.

A gestão centrada nas escolas visa dotar o sistema de uma maior eficácia.

Costa (1996), p: 31 alude à *escola-empresa educativa* e cita Muñoz e Roman:

“ A visão produtiva da escola acentua a importância da eficácia (adequação dos resultados aos objetivos previstos) e da eficiência (uso adequado dos recursos): planificação precisa e ajustada, direção por objetivos, controlo minucioso da qualidade, seleção e promoção do pessoal diretivo e docente.”

In Munoz & Roman (1996), p. 31.

Glatteer (1992) salienta que a boa gestão é uma característica significativa das melhores escolas. O autor refere diversos estudos que comprovam que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão uma componente decisiva da eficácia escolar.

Bolívar (2006, 2010) refere a relevância dada pela literatura sobre eficácia escolar às questões relacionadas com a liderança das escolas e afirma a importância fundamental dos órgãos diretivos das organizações que gerem.

Lima (2008) apresenta um estudo sobre as características das escolas eficazes onde realça o papel dos diretores escolares nesse processo. Entre outros, cita os estudos de Samons, Hilman e Mortimore (1999) onde a liderança profissional surge como primeiro

⁵ A generalidade dos documentos e normativos, refere os estabelecimentos públicos pela designação mais abrangente *agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas*, uma vez que o ordenamento da rede escolar em agrupamentos é um processo em curso e não abrange ainda a totalidade dos estabelecimentos de ensino. Por conveniência, neste trabalho omite-se por norma a referência às escolas não agrupadas.

⁶ Decreto-Lei nº 137/2012 – procede à segunda alteração ao Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 224/2009, de 11 de setembro, que aprova o regime de autonomia administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

fator para uma escola eficaz (ver anexo 1). A liderança das escolas em Portugal materializa-se na figura do Diretor de agrupamento.

1.1.3 Os órgãos de gestão da escola

O Decreto-Lei 137/2012 de 2 de julho estabelece o regime de gestão dos agrupamentos e institui como órgãos de gestão: (i) o conselho geral; (ii) o diretor; (iii) o conselho pedagógico e (iv) o conselho administrativo⁷.

O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento, as suas atribuições ou competências, como são designadas, estão consagradas no artigo 20º do Decreto-Lei nº 137/2012 (ver anexo 2). A avaliação do seu desempenho⁸ está prevista e compreende duas componentes, uma externa, com base na última avaliação da inspeção geral da educação, e outra interna, decorrente da avaliação do conselho geral⁹.

1.2 Competências

Longe de traduzir um conceito simples e universal, a noção de *competências* tem conotações diversas e traduz uma diversidade de pontos de vista, muito dependente do contexto e perspetiva de análise. Numa abordagem ao problema, Ceitil (2010), p. 24, identifica quatro grandes perspetivas: (i) as competências como *atribuições*; (ii) as competências como *qualificações*; (iii) as competências como *traços ou características de personalidade* e (iv) as competências como *comportamentos ou ações*.

⁷ O conselho geral é o órgão de direção estratégica do agrupamento e integra a generalidade da comunidade educativa. O presidente é eleito pelo voto dos membros;

O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, preside por inerência aos conselhos pedagógico e administrativo. O diretor é eleito pelo conselho geral;

⁸ Regulada pela Portaria 266/2012 de 30 de agosto.

⁹ A componente interna assenta nos parâmetros:

a) «Compromissos», tendo por base os indicadores de medida assumidos em termos de eficácia, eficiência e qualidade;

b) «Competências» de liderança, de visão estratégica, de gestão e de representação externa demonstradas;

c) «Formação contínua» realizada nos termos da alínea c) do n.º 2 do artigo 37.º do ECD.

As duas primeiras perspetivas definem as competências como atributos que são adquiridos através de um meio externo à pessoa. No primeiro caso como prerrogativas inerentes a um determinado cargo, função ou responsabilidade. No segundo caso como um conjunto reconhecido de formações válidas para o desempenho.

De modo diferente das anteriores, as terceira e quarta perspetivas situam as competências na sua relação com um desempenho efetivo e considerado eficaz e estão na base dos atuais sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências.

Na terceira perspetiva indicada, as competências são definidas como capacidades ou características intrínsecas de uma pessoa, com resultados superiores no desempenho de uma atividade. Na quarta perspetiva, as competências são definidas como resultado de determinados desempenhos ou modalidades de ação.

Segundo Ceitil (2010) esta dupla perspetiva traduz aliás a distinção entre os vocábulos *Competency* e *Competence* utilizados por diferentes autores para designar as competências e cita Armstrong ¹⁰, nos seguintes termos:

“Competency é um conceito relacionado com as pessoas (person-related concept) que se refere às dimensões do comportamento que estão na base de uma performance competente (competent performance);

Competence, é um conceito relacionado com o trabalho (work-related concept), que se refere às áreas do trabalho em que a pessoa é competente.”

In Ceitil (2010), p. 33.

São muitos os autores que têm estudado e desenvolvido o conceito, mas a base teórica para a maior parte das definições emerge das pesquisas realizadas na Universidade de Harvard por McClelland (1973) que colocou em evidência que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho das pessoas, o que rompe com uma análise tradicional do trabalho, típica

¹⁰ Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th ed.). London: Kogan Page.

dos modelos *tayloristas*, com base nas descrições, análises e qualificação de funções (Cascão, 2004; Sousa et al, 2006).

McClelland veio depois a agrupar as competências em cinco dimensões: (i) *Knowledge*, conhecimentos detidos pelo indivíduo numa determinada área; (ii) *Skills*, as habilidades de um indivíduo na aplicação das suas *competências*; (iii) *Behaviours*, conceitos do indivíduo sobre si mesmo e que se refletem nos seus valores, nas suas atitudes, emoções, ações e reações; (iv) *Traits*, traços de personalidade determinantes no comportamento do indivíduo e (v) *Motives*, comportamentos como motivação ou paciência para gerar ações e reações face a planos e problemas.

Woodruff em 1991, a partir dos trabalhos de McClelland optou por dividir as *competências* em dois grupos: (i) *Hard competencies*, conhecimentos e habilidades necessárias à eficácia do indivíduo no trabalho e que se adquirem pela formação e (ii) *Soft competencies*, competências diferenciais, pessoais, que englobam os outros tipos de competências trabalhados por McClelland (Sousa et al, 2006).

Nesta linha de pensamento as competências relacionam-se com tarefas e atividades. As competências surgem como “*combinação de atributos subjacentes a um desempenho bem-sucedido na resolução de problemas*” Cascão (2014), p. 39.¹¹

Boyatzis (1982), p. 21, define competência como “*uma característica inerente a uma pessoa que resulta num desempenho eficaz e/ou superior num trabalho*”¹².

Sousa et al (2006), p. 142, referem Gilbert e Parlier (1992) para nos propor a que consideram “*uma das definições mais abrangentes e claras presentes na literatura*”: “*Competências são um conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos estruturados em função de um objetivo numa determinada situação*”.

¹¹ Esta abordagem ao conceito de competência é designada por alguns autores como *funcional*. Cascão (2014) utiliza-a distinguindo de outras duas abordagens que designa por *comportamental* e *construtivista*.

¹² Tradução do autor.

O conceito de competência abordado situa as competências na sua relação com características que lhe conferem uma dimensão individual. Convém no entanto referir que, independentemente do contributo dessa dimensão individual para o conjunto das equipas ou das organizações (visível, por exemplo, nas competências de gestão) alguns autores defendem uma dimensão organizacional das competências relacionando-as com características das empresas como a sua história, cultura ou saberes. (Le Boterf, 2015; Sousa et al, 2006).

1.2.1 Gestão de competências

É na articulação entre características e comportamentos das pessoas que realizam bem um trabalho que se desenvolve todo um movimento baseado no conceito de competências e o contributo de uma gestão das *competências* para a eficácia das organizações no cumprimento da sua missão parece ser bastante consensual (Cascão, 2014; Ceitil, 2010).

Aliada à estratégia organizacional, a gestão das *competências* permite à organização seleccionar e recrutar as pessoas certas para o desempenho das diversas funções, avaliar e gerir esses desempenhos e promover o desenvolvimento das pessoas de forma planeada e articulada (Fleury, 2001; Santos, 2008).

A sua operacionalização passa por identificar, analisar e avaliar as competências necessárias às características da organização e aos objetivos que se pretendem atingir.

Para cada nível da organização é feito um desdobramento dos objetivos e estratégias gerais, com vista à obtenção de determinado resultado e para a obtenção desse resultado são inventariadas uma série de competências que se consideram essenciais. Os comportamentos, que traduzem de forma visível, os desempenhos requeridos formam o corpo da avaliação das competências individuais. As competências identificadas

contribuem não só para o sistema de avaliação de desempenho individual mas também para o da própria organização (Sousa et al, 2006).

1.2.2 Modelos de competências

Os modelos de *competências* são a materialização das várias componentes do conceito num referencial relativo ao universo específico existente ou pretendido para a organização. A literatura identifica diversos modelos de gestão de *competências*. Sousa et al (2006), p. 146-149, apresentam alguns dos mais reconhecidos como o *modelo Hay-McBer* que “*distingue as características de quem faz melhor*” ou o *modelo Funcional* que “*identifica o desempenho «mínimo requerido» para que uma organização mantenha o nível esperado de produtividade e qualidade.*”

Os modelos estabelecem-se com base numa identificação prévia das competências necessárias.

1.2.3 Competências do diretor escolar

“Un director competente es capaz de desplegar un conjunto de recursos y habilidades personales (cognitivos y no cognitivos o emocionales) que se ponen en acción mediante tareas orientadas al logro de metas en determinados contextos organizacionales.”

In Bolívar (2011), p. 257.

Interessa agora perceber o contexto organizacional do diretor escolar – diretor de agrupamento, identificando as suas competências e com essa perspetiva conhecer o modelo (Costa & Figueiredo, 2013).

Para definir as competências dos diretores escolares Bolívar (2011) cita Álvarez ¹³, para defender que antes de mais há que diferenciar entre *funções*, *tarefas* e *competências*.

O mesmo autor defende que existe um conjunto de competências genéricas que podem concretizar um modelo ajustado ao perfil de diretor.

¹³ Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.

As competências do diretor mobilizam-se entre “*aquilo que é necessário fazer para que a escola funcione e um conjunto de competências relacionais que possibilitam à escola funcionar como um grupo humano*” Bolívar (2011), p. 258.

Bolívar volta a citar Álvarez que definiu para o contexto hispano-americano quatro competências essenciais para uma direção escolar: (i) *competência* de pensamento estratégico; (ii) *competência* de gestão das aprendizagens; (iii) *competência* de relacionamento com as pessoas e (iv) *competência* para criação e animação de estruturas organizativas ¹⁴.

Também Barroso (2005), numa análise sobre os gestores escolares refere alguns estudos internacionais sobre as suas tarefas e competências.

O autor apresenta como um “clássico” deste tipo de investigação o estudo de uma equipa da Open University de Londres (Morgan, Hall e MacKay, 1983) sobre o processo de nomeação dos diretores de escolas em Inglaterra. O estudo teve na sua base o modelo proposto por Katz no seu artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 1974, “The skills of an effective administrator”.

Orientado para o perfil dos gestores executivos eficazes (*good executives*) das organizações, Katz elabora uma análise que não se centra nas características pessoais e inatas, mas antes no desempenho efetivo ¹⁵.

Segundo Barroso (2005), a investigação de Morgan et al (1983) acrescentou aos três anteriores, um quarto domínio, relativo à gestão externa. Os autores elencaram então um conjunto de dezasseis tarefas específicas representativas do desempenho ideal de um diretor escolar, organizadas segundo esses quatro domínios (ver anexo 3).

¹⁴ Tradução do autor.

¹⁵ Katz identifica três domínios básicos de habilidades (*skills*) que, segundo a sua definição, envolvem capacidades, que podem ser desenvolvidas e se traduzem nas tarefas efetivamente desempenhadas num determinado contexto. As tarefas podem ser de domínio técnico, humano e conceptual (Katz, 1974).

Barroso (2005), cita também um estudo realizado por Anne Jones (1988) ainda no contexto escolar inglês, onde se pretendeu indagar os responsáveis pelas escolas acerca do seu trabalho, das competências que consideravam necessárias ao seu desempenho e das suas necessidades de formação. O estudo foi desenvolvido com recurso a questionários elaborados com base numa lista de dezasseis tarefas, organizadas em quatro categorias em moldes muito semelhantes às do modelo proposto por Morgan, Hall e MacKay.

O facto dos dois estudos apresentados dizerem respeito a um mesmo contexto específico não prejudica a sua extensibilidade a outros períodos e a outras geografias. Isso mesmo é afirmado por Barroso que refere um estudo de 1991 de Barroso e Sjørslev realizado entre os estados membros da Comunidade Europeia no qual *“as funções que são atribuídas, nos diferentes países aos diretores de escola, se podem agrupar em 4 grandes domínios comuns: «administrativo e financeiro»; «pedagógico e educativo»; «relações internas»; «relações externas»”* (Barroso, 2005, p. 150). Ou seja, um modelo muito próximo do proposto nos dois estudos ingleses.

Complementarmente, interessa agora perceber como se exerce a função e relacionar a qualidade dos respetivos desempenhos com a identificação das competências consideradas determinantes para os mesmos.

Barroso (2005) refere alguns estudos que identificam características comuns aos diretores das escolas consideradas eficazes e, na mesma perspetiva, elenca as competências determinantes apresentadas numa síntese proposta por Weindling, em 1990, no seu trabalho intitulado “Secondary School Headship”.

São cinco as competências propostas por Weindling e que Barroso considera merecerem o acordo da maior parte dos investigadores: (i) *a capacidade para articular uma*

filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser; (ii) a capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido desta visão; (iii) a disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros; (iv) fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas e (v) capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos (Weindling, 1990, p. 191).

Reunido um conjunto de tarefas organizadas por domínios de competências e identificadas as competências determinantes umas e outras ancoradas num consenso possível, podemos agora estudar a pertinência do modelo na realidade concreta de um contexto de escola pública em Portugal.

2. Metodologia

Com base na revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, a metodologia utilizada serviu o objetivo de inquirir se a gestão da escola está assente num modelo de competências. Ou seja, em que medida se consegue identificar um modelo *aplicável e aplicado* ao desempenho do órgão executivo de gestão da escola pública – o Diretor.

A resposta à questão passa pela verificação de duas premissas: (i) quais as competências essenciais ao desempenho da função e (ii) se essas mesmas competências são verificadas na realidade concreta da escola.

Para operacionalizar este estudo recorreremos à metodologia preconizada pelo Modelo SERVQUAL – um modelo testado e difundido, aplicado aos serviços e que permite avaliar a qualidade da sua prestação através da observação de discrepâncias entre as expectativas e as perceções por parte dos seus consumidores.

2.1 SERVQUAL

“Services differ fundamentally from goods by their intangibility. A good is in essence an object, a thing. A service in essence is a performance”

Berry & Parasuraman (1991), p. 93.

O modelo SERVQUAL surgiu em 1985 proposto pelos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry com o objetivo de avaliar a qualidade nos *serviços* uma atividade fortemente marcada pela intangibilidade.

O Modelo assenta na premissa de existência de uma discrepância – “*Gap*” - entre a expectativa do consumidor face à prestação de um serviço e a perceção do mesmo consumidor face ao serviço recebido.

Na sua primeira configuração o Modelo apresentava dez dimensões de análise que a evolução dos estudos permitiu consolidar reduzindo a cinco: Tangibilidade (*Tangibles*), Fiabilidade (*Reliability*), Capacidade de Resposta (*Responsiveness*), Segurança (*Assurance*), Empatia (*Empathy*), conforme Parasuraman et al (1985, 1988).

A medição destas dimensões faz-se através de uma ferramenta com 22 itens, onde os consumidores indicam primeiro as suas expectativas, e depois a avaliação que fazem do serviço efetivamente recebido - perceções. Cada um dos itens é avaliado numa escala de 1 a 7 em que o 1 corresponde à avaliação menos favorável e o 7 à avaliação mais favorável.

O cálculo das diferenças entre as expectativas e perceções dá-nos o resultado da satisfação.

O Modelo inclui a análise de cinco possíveis *Gaps*. O primeiro (*Gap 1*) entre a perceção da organização prestadora do serviço e as reais expectativas dos consumidores; o segundo (*Gap 2*) entre a perceção da organização e as especificações de qualidade do serviço; o terceiro (*Gap 3*) entre as especificações da qualidade do serviço e a sua produção e entrega; o quarto (*Gap 4*) entre a produção e entrega do serviço e as

comunicações externas e finalmente no quinto (*Gap 5*) a discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido.

O “Gap” é a essência do SERVQUAL. Toda a arquitetura do modelo é construída sobre o pressuposto de que a avaliação se faz como resultado de uma diferença entre uma prestação esperada e uma prestação real percebida. O que o SERVQUAL apresenta é uma solução para avaliar lacunas ou discrepâncias entre um leque de expectativas e a percepção acerca do que foi recebido.

O SERVQUAL é um dos modelos mais utilizados para medir a qualidade e a satisfação dos consumidores nos serviços (Lopes & Capricho, 2007).

2.2 Adaptação da metodologia do SERVQUAL ao estudo

Verificada a validade do Modelo SERVQUAL na análise de atividades caracterizadas pela intangibilidade (caso dos serviços), através da identificação de discrepâncias ou lacunas (*Gaps*) entre expectativas e percepções, considera-se pertinente face às premissas a que este estudo pretende dar resposta, basear a investigação numa metodologia análoga.

Ao identificar um modelo de competências e averiguar da sua implementação o que este trabalho procura é a identificação de uma lacuna – um *Gap*. O SERVQUAL identifica *Gaps* e tem vindo a demonstrar ser uma boa solução nessa identificação. Nesse pressuposto e de forma instrumental recorreremos à essência deste modelo como processo de recolha de informação.

Assim propõe-se uma emulação do Modelo SERVQUAL no que se refere à sua metodologia, criando uma ferramenta de recolha de informação junto dos principais atores envolvido no caso em estudo.

A ferramenta concretiza-se com a resposta e preenchimento de dois inquéritos.

Os dois inquéritos foram apresentados aos inquiridos sob duas perspetivas, expectativas e realidade percebida.

Os inquéritos são organizados segundo cinco domínios, divididos em 21 itens para ser valorados numa escala de sete níveis.

3. Estudo

Para a concretização do estudo procurou-se um painel de participantes que pudesse representar uma realidade concreta no contexto da escola pública.

Escolheu-se o conjunto dos agrupamentos escolares de um mesmo município. Considerou-se que ao escolher uma unidade geográfica e administrativa definida se consegue autonomizar uma parcela do contexto educativo nacional com identidade própria para formação de um caso de estudo coerente. Escolas do mesmo município, além de serem unidades orgânicas do Ministério da Educação, trabalham em coordenação com políticas educativas locais da responsabilidade de uma mesma autarquia e respondem assim perante os mesmos condicionalismos. Ao serem escolhidos todos os agrupamentos da rede do município, garante-se a representação de todos os níveis de ensino e a reprodução de todo um tecido social identificado.

Dentro dos estabelecimentos escolares os interlocutores foram os primeiros responsáveis dos órgãos de topo, os *Diretores* e os *Presidentes do Conselho Geral*, conhecedores privilegiados do enquadramento e condicionalismos da função de diretor de agrupamento. Os Diretores pelo exercício da sua própria função, os Presidentes do Conselho Geral como líderes do órgão que elege e avalia internamente os Diretores. A opção por inquirir estas duas figuras permite ainda concretizar uma recolha de dados significativa mas com um conjunto de interlocutores limitado.

3.1 O universo estudado

Para aplicação do estudo optou-se, por conveniência, pelo Município da Amadora na totalidade dos seus Agrupamentos Escolares. Este município, pela dimensão da sua rede escolar, revela-se compatível com o grau de análise e aprofundamento pretendidos.

O Município da Amadora inscreve-se na Área Metropolitana de Lisboa Norte, é marcado por muitas das dinâmicas urbanísticas e sociais dos municípios na envolvente à capital, mas possui características sociais próprias.

A autarquia reconhece a área da educação como opção estratégica municipal e assinou com o Ministério da Educação um contrato de transferência de competências que lhe permite articular diretamente com as escolas a política educativa na área do Concelho¹⁶.

O município possui doze agrupamentos escolares, todos com órgãos de gestão instalados e em plenitude de funções. Os Diretores e os Presidentes dos Conselhos Gerais dos doze agrupamentos do município aceitaram participar neste estudo¹⁷.

3.2 Os inquéritos

Numa estrutura análoga à do Modelo SERVQUAL, foram construídos inquéritos com base nas categorias de competências e tarefas associadas, elencadas nos estudos de Morgan, Hall e Mackay (1983), complementadas pela síntese de Weindling (1990), que aponta as cinco competências determinantes para o exercício das funções de diretor, com que a maior parte dos investigadores estão atualmente de acordo (Barroso, 2005).

¹⁶ Em consequência da dinâmica municipal na área da educação, os Presidentes de Conselho Geral e os Diretores são chamados com frequência ao diálogo com a autarquia. O próprio contrato de transferência de competências entre a Câmara Municipal e o Ministério de Educação foi precedido de reuniões bipartidas entre os Presidentes de Conselho Geral e a Presidente da Câmara Municipal e entre Diretores de Agrupamento e a Presidente da Câmara Municipal.

¹⁷ Tanto os Diretores como os Presidentes do Conselho Geral são docentes dos quadros dos agrupamentos com experiência de vários anos de trabalho nos órgãos que lideram. Possuem formações de base diversificada sendo oriundos de diversos grupos disciplinares. Oito Diretores são do género masculino e quatro são do género feminino. Sete Presidentes do Conselho Geral são do género feminino e cinco são do género masculino. O Painel conseguiu garantir assim experiência e diversidade.

3.2.1 Organização e aplicação dos inquéritos

Os inquéritos foram concebidos para serem aplicados aos participantes em duas rondas. Numa primeira ronda, o inquérito correspondente às expectativas – *Competências Esperadas*. Numa segunda ronda, o inquérito correspondente à realidade percebida – *Competências Desempenhadas*.

O conteúdo dos itens colocados na primeira ronda foi o mesmo do conteúdo nos itens colocados na segunda ronda. As alterações, de pormenor, na enunciação das questões restringiram-se ao necessário a uma mudança de perspetiva do participante. A perspetiva desejada do participante em cada uma das rondas, foi explicitada e enquadrada.

A distribuição dos inquéritos aos participantes realizou-se com um desfasamento no tempo, de quinze dias entre cada uma das rondas.

Apesar de totalmente coincidentes no que respeita à redação dos itens, os inquéritos foram aplicados aos Diretores e aos Presidentes de Conselho Geral, de forma diferenciada, em modelo próprio identificado, para que as respostas pudessem ser comparadas por grupo de inquiridos.

3.2.2 Estrutura dos inquéritos

Cada um dos inquéritos foi dividido em duas partes. À primeira parte corresponderam quatro domínios incidindo sobre as tarefas associadas ao desempenho da função de diretor. À segunda parte correspondeu um quinto domínio incidindo nas competências determinantes para o exercício da mesma função. Ao todo foram propostas vinte e uma questões (itens) apresentadas de forma organizada e enquadradas segundo cada um dos domínios propostos.

Na ronda, referente às *Competências Esperadas* e face às suas expectativas, foi solicitado aos participantes que avaliassem, na primeira parte do inquérito, a relevância de cada uma das tarefas indicadas, na concretização prática da função de Diretor de Agrupamento, atribuindo a cada um dos itens um valor numa escala de sete níveis em que a 1 correspondia o “nada relevante” e a 7 o “totalmente relevante”. Foi também solicitado que avaliassem, na segunda parte do inquérito, a relevância de cada uma das competências indicadas para o exercício dessa mesma função, atribuindo, também aqui a cada um dos itens, um valor numa escala de sete níveis em que a 1 correspondia o “nada relevante” e a 7 o “totalmente relevante”.

Na ronda, referente às *Competências Desempenhadas* e face à sua perceção sobre um desempenho em concreto, foi solicitado a cada um dos participantes que avaliassem, na primeira parte do inquérito, a relevância de cada uma das tarefas indicadas, na concretização prática da função de Diretor de Agrupamento, atribuindo, a cada um dos itens um valor numa escala de sete níveis em que a 1 correspondia o “não realiza” e a 7 o “realiza totalmente”. Foi também solicitado que avaliassem a relevância de cada uma das competências indicadas no exercício efetivo dessa mesma função pela atribuição a cada um dos itens de um valor numa escala de sete níveis em que a 1 correspondia o “habitualmente não revela” e a 7 o “habitualmente revela bastante”.

4. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo apresenta-se o resultado das respostas obtidas, em conjunto com a análise e discussão dos resultados. Os modelos dos inquéritos aplicados podem ser consultados no Anexo 4 e os dados totais das respostas no Anexo 5.

Apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos em cada uma das etapas e as diferenças, *Gaps*, identificadas entre as duas. Em conformidade com a estrutura dos inquéritos, as respostas são apresentadas por “Domínio”.

4.1 Competências esperadas – Inquérito 1

Domínio 1- Tarefas técnicas/educativas

Itens: 1.1 *Identificação dos objetivos*; 1.2 *Curriculum académico*; 1.3 *Acompanhamento pessoal dos alunos*; 1.4 “*Ethos*” e 1.5 *Recursos*.

Tabela I – Resultados para o Domínio 1 – Competências Esperadas

Item	1.1	1,2	1.3	1.4	1.5	M1
Diretores	6,75	5,75	5,75	6,25	6,42	6,18
Presidentes do Conselho Geral	6,58	6,17	5,50	5,67	5,83	5,95
Média	6,67	5,96	5,63	5,96	6,13	6,07

Coincide nos dois grupos a maior valoração ao primeiro item, *Identificação dos objetivos*, e ao terceiro item, *Acompanhamento pessoal dos alunos*, a valoração mais baixa (no caso dos Presidentes de Conselho Geral a par com a do segundo item).

Verificamos que a expectativa dos Diretores face às tarefas propostas no domínio é superior à dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,50, podendo, mesmo neste, caso ser considerada elevada.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (6,07).

De entre as tarefas técnicas/educativas a mais valorada é a de *Identificação de objetivos* (6,67) e a menos valorada a de *Acompanhamento pessoal dos alunos* (5,63). Apesar de uma diferença ligeiramente superior a um ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 2- Tarefas de conceção/gestão operacional

Itens: 2.1 *Planificação, organização, coordenação e controlo*; 2.2 *Afetação do pessoal*; 2.3 *Avaliação do ensino e manutenção de dossiers* e 2.4 *Edifícios, terrenos e instalações*.

Tabela II – Resultados para o Domínio 2 – Competências Esperadas

Item	2,1	2,2	2,3	2,4	M2
Diretores	6,58	5,83	6,08	5,92	6,10
Presidentes do Conselho Geral	6,08	5,50	5,50	5,67	5,69
Média	6,33	5,67	5,79	5,79	5,90

Coincide nos dois grupos a maior valoração ao primeiro item, *Planificação, organização, coordenação e controlo*, e a valoração mais baixa ao segundo item, *Afetação do pessoal*, (no caso dos Presidentes de Conselho Geral a par com a do terceiro item).

Também neste domínio verificamos que a expectativa dos Diretores perante estas tarefas é maior do que a dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,50, podendo, mesmo neste caso, ser considerada elevada.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (5,90).

De entre as tarefas de conceção/gestão operacional a mais valorada é a de *Planificação, organização, coordenação e controlo* (6,33) e a menos valorada a de *Afetação do pessoal* (5,67). A diferença não chega a atingir um ponto e situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 3- Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal

Itens: 3.1 *Motivação*; 3.2 *Desenvolvimento do Pessoal*; 3.3 *Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo*; 3.4 *Comunicação*.

Tabela III – Resultados para o Domínio 3 – Competências Esperadas

Item	3,1	3.2	3.3	3.4	M3
Diretores	6,58	5,83	6,33	6,50	6,31
Presidentes do Conselho Geral	6,25	5,83	5,75	6,17	6,00
Média	6,42	5,83	6,04	6,33	6,16

Coincide nos dois grupos a maior valoração ao primeiro item, *Motivação*. O item menos valorado pelos Diretores é o segundo, *Desenvolvimento do Pessoal*, e o menos valorado pelos Presidentes de Conselho Geral o terceiro, *Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo*.

Mais uma vez verificamos que a expectativa dos Diretores perante estas tarefas é maior do que a dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,75, podendo ser considerada elevada.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (6,16).

De entre as tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal, a mais valorada é a de *Motivação* (6,42) e a menos valorada a de *Desenvolvimento do Pessoal* (5,83).

Também aqui a diferença não atinge um ponto e estão ambas situadas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 4- Tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade

Itens: 4.1 *Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais*; 4.2 *Pais e comunidade em geral*; 4.3 *Empregadores e organismos externos*.

Tabela IV – Resultados para o Domínio 4 – Competências Esperadas

Item	4.1	4.2	4.3	M4
Diretores	6,58	6,42	6,08	6,36
Presidentes do Conselho Geral	6,58	5,83	5,42	5,94
Média	6,58	6,13	5,75	6,15

Coincide nos dois grupos a maior valoração ao primeiro item, *Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais*, e a valoração mais baixa ao terceiro item, *Empregadores e organismos externos*.

Também neste domínio verificamos que a expectativa dos Diretores perante estas tarefas é maior do que a dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,42, podendo ser considerada elevada.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (6,15).

De entre as tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade a mais valorada é a de *Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais* (6,58) e a menos valorada a de *Empregadores e organismos externos* (5,75). Com uma diferença inferior a um ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 5- Competências determinantes para o exercício da função

Itens: 5.1 *Capacidade para articular uma filosofia para a escola com a visão do que ela deve ser*; 5.2 *Capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido da visão*; 5.3 *Disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros*; 5.4 *Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas* e 5.5 *Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos*.

Tabela V – Resultados para o Domínio 5 – Competências Esperadas

Item	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5
Diretores	6,42	6,67	6,75	6,67	6,17	6,53
Presidentes do Conselho Geral	6,50	6,25	6,42	6,67	5,58	6,28
Média	6,46	6,46	6,58	6,67	5,88	6,41

É diferente em cada um dos grupos a valoração relativa dos vários itens. Nos Diretores destaca-se como mais valorado o terceiro, *Disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros*, nos Presidentes de Conselho Geral o item mais valorado é o quarto, *Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas*. O item menos valorado coincide nos dois grupos e é o quinto, *Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos*.

Mais uma vez verificamos que a expectativa dos Diretores apresenta valores mais elevados do que a dos Presidentes de Conselho Geral.

Mas em ambos os grupos as valorações atribuídas neste contexto das *Competências* é bastante elevada. A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,58 e apenas numa única ocorrência situando-se os restantes valores acima de 6,00.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (6,41), a mais elevada de entre os cinco domínios avaliados.

De entre as Competências determinantes para o exercício da função a mais valorada é a de *Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas* (6,67) e a menos valorada a de *Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de*

político destemido capaz de aceitar riscos (5,88). Com uma diferença inferior a um ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Análise global dos resultados para os cinco domínios avaliados

Tabela VI – Resultados globais – Competências Esperadas

Item	D1	D2	D3	D4	D5	M1
Diretores	6,18	6,10	6,31	6,36	6,53	6,30
Presidentes do Conselho Geral	5,95	5,69	6,00	5,94	6,28	5,99
Média	6,07	5,90	6,16	6,15	6,41	6,14

A análise dos resultados globais dos cinco domínios permite-nos avaliar das expectativas face às tarefas e competências inquiridas, ou seja a avaliação das Competências Esperadas. Os valores obtidos permitem levantar desde já algumas considerações:

- Existe uma diferença na avaliação de expectativas entre os Diretores e os Presidentes do Conselho Geral (com a avaliação dos Diretores a situar-se em valor ligeiramente mais elevados), mas tem pequena dimensão (0,31);
- Entre os cinco domínios a diferença de expectativas tem expressão reduzida (0,51) e sem que nenhum dos domínios se afaste significativamente da média (máximo de 0,27);
- Os valores atribuídos aos cinco domínios são elevados. Numa escala de 1 a 7, o valor mais baixo obtido para um domínio foi de 5,90 e a média de todos os domínios foi de 6,14.

Assim sendo, o inquérito foi validado, as tarefas e competências propostas acolhem a avaliação dos inquiridos e surgem reconhecidas pela elevada pontuação obtida.

4.2 Competências desempenhadas – Inquérito 2

Domínio 1- Tarefas técnicas/educativas

Itens: 1.1 *Identificação dos objetivos*; 1.2 *Currículo académico*; 1.3 *Acompanhamento pessoal dos alunos*; 1.4 “*Ethos*” e 1.5 *Recursos*.

Tabela VII – Resultados para o Domínio 1 – Competências Desempenhadas

Item	1.1	1,2	1.3	1.4	1.5	M1
Diretores	6,33	5,42	5,58	5,75	5,33	5,68
Presidentes do Conselho Geral	5,75	5,33	5,00	5,75	6,00	5,57
Média	6,04	5,38	5,29	5,75	5,67	5,63

É diferente em cada um dos grupos a valoração relativa dos vários itens. Nos Diretores destaca-se como mais valorado o primeiro, *Identificação dos objetivos*, nos Presidentes de Conselho Geral o item mais valorado é o quinto, *Recursos*. O item menos valorado pelos Diretores é o primeiro, *Recursos*, e o menos valorado pelos Presidentes de Conselho Geral o terceiro, *Acompanhamento pessoal dos alunos*.

Verifica-se que a perceção face ao desempenho destas tarefas é mais valorada no grupo dos Diretores do que no dos Presidentes de Conselho Geral.

De qualquer modo a valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,29, podendo, mesmo neste caso, ser considerada elevada.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (5,63).

De entre as tarefas técnicas/educativas a mais valorada é a de *Identificação de objetivos* (6,04) e a menos valorada a de *Acompanhamento pessoal dos alunos* (5,29). Com uma diferença inferior a um ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 2- Tarefas de conceção/gestão operacional

Itens: 2.1 *Planificação, organização, coordenação e controlo*; 2.2 *Afetação do pessoal*; 2.3 *Avaliação do ensino e manutenção de dossiers* e 2.4 *Edifícios, terrenos e instalações*.

Tabela VIII – Resultados para o Domínio 2 – Competências Desempenhadas

Item	2,1	2.2	2.3	2.4	M2
Diretores	6,08	6,25	5,58	6,00	5,98
Presidentes do Conselho Geral	5,83	5,67	5,25	6,08	5,71
Média	5,96	5,96	5,42	6,04	5,84

É diferente em cada um dos grupos a valoração relativa dos vários itens. Nos Diretores destaca-se como mais valorado o segundo, *Afetação do pessoal*, nos Presidentes de Conselho Geral o item mais valorado é o quarto, *Edifícios, terrenos e instalações*. O terceiro item, *Avaliação do ensino e manutenção de dossiers*, aparece nos dois grupos com a menor valoração.

Apesar de menor a diferença, verificamos também aqui, que a perceção face ao desempenho destas tarefas é mais valorada no grupo dos Diretores do que no grupo dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,25, mantendo-se assim dentro de valores elevados.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (5,84).

De entre as tarefas de conceção/gestão operacional a mais valorada é a de *Edifícios, terrenos e instalações* (6,04) e a menos valorada a de *Avaliação do ensino e*

manutenção de dossiers (5,42). Com uma diferença inferior a um ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 3- Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal

Itens: 3.1 *Motivação*; 3.2 *Desenvolvimento do Pessoal*; 3.3 *Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo*; 3.4 *Comunicação*.

Tabela IX – Resultados para o Domínio 3 – Competências Desempenhadas

Item	3,1	3.2	3.3	3.4	M3
Diretores	6,08	5,42	6,25	5,92	5,92
Presidentes do Conselho Geral	5,42	5,83	5,33	5,67	5,56
Média	5,75	5,63	5,79	5,79	5,74

É diferente em cada um dos grupos a valoração relativa dos vários itens. Nos Diretores destaca-se como mais valorado o terceiro, *Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo*, nos Presidentes de Conselho Geral o item mais valorado é o segundo, *Desenvolvimento do Pessoal*. O item menos valorado pelos Diretores é o segundo, *Desenvolvimento do Pessoal*, e o menos valorado pelos Presidentes de Conselho Geral o terceiro, *Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo*.

Verifica-se também que a perceção face ao desempenho destas tarefas continua a ser mais valorada no grupo dos Diretores do que no dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,33, pelo que continua a ser elevada.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (5,74).

No âmbito das tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal acabam por ser mais valoradas, com o mesmo resultado, as terceira e quarta tarefas, respetivamente, *Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo* (5,79) e

Comunicação (5,79) e a menos valorada a de *Desenvolvimento do Pessoal* (5,63). Com uma diferença inferior a meio ponto e as três dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 4- Tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade

Itens: 4.1 *Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais*; 4.2 *Pais e comunidade em geral*; 4.3 *Empregadores e organismos externos*.

Tabela X – Resultados para o Domínio 4 – Competências Desempenhadas

Item	4.1	4.2	4.3	M4
Diretores	6,83	6,42	5,42	6,22
Presidentes do Conselho Geral	6,33	5,67	5,42	5,81
Média	6,58	6,04	5,42	6,01

Também aqui coincide nos dois grupos a maior valoração ao primeiro item, *Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais*, e a valoração mais baixa ao terceiro item, *Empregadores e organismos externos*.

Verificamos, também aqui, que a perceção face ao desempenho destas tarefas é mais valorada no grupo dos Diretores do que no grupo dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,42, mantendo-se dentro dos valores elevados.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (6,01).

De entre as tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade a mais valorada é a de *Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais* (6,58) e a menos valorada a de *Empregadores e organismos externos* (5,42). Apesar de uma diferença ligeiramente superior a um ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Domínio 5- Competências determinantes para o exercício da função

Itens: 5.1 *Capacidade para articular uma filosofia para a escola com a visão do que ela deve ser*; 5.2 *Capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido da visão*; 5.3 *Disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros*; 5.4 *Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas* e 5.5 *Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos*.

Tabela XI – Resultados para o Domínio 5 – Competências Desempenhadas

Item	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5
Diretores	6,08	5,92	6,17	6,50	5,67	6,07
Presidentes do Conselho Geral	6,17	5,92	5,50	5,92	5,92	5,88
Média	6,13	5,92	5,83	6,21	5,79	5,98

É diferente em cada um dos grupos a valoração relativa dos vários itens. Nos Diretores destaca-se como mais valorado o quarto, *Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas*, nos Presidentes de Conselho Geral o item mais valorado é o primeiro, *Capacidade para articular uma filosofia para a escola com a visão do que ela deve ser*. O item menos valorado pelos Diretores é o quinto, *Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos* e o menos valorado pelos Presidentes de Conselho Geral o terceiro, *Disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros*.

Verificamos que a perceção face à evidência destas competências determinantes é mais valorada no grupo dos Diretores do que no dos Presidentes de Conselho Geral.

A valoração mais baixa atribuída a um item foi de 5,50, situando-se todos os itens em valores elevados.

Integrando os dois grupos obtemos para o domínio uma média global elevada (5,98).

De entre as Competências determinantes para o exercício da função é a de *Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas* (6,21) e a menos valorada a de *Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos* (5,79). Com uma diferença inferior a meio ponto, situam-se ambas dentro dos valores mais elevados da escala.

Análise global dos resultados para os cinco domínios avaliados

Tabela XII – Resultados globais – Competências Desempenhadas

Item	D1	D2	D3	D4	D5	M1
Diretores	5,68	5,98	5,92	6,22	6,07	5,95
Presidentes do Conselho Geral	5,57	5,71	5,56	5,81	5,88	5,70
Média	5,63	5,84	5,74	6,01	5,98	5,83

A análise dos resultados globais dos cinco domínios permite-nos avaliar a perceção face ao desempenho das tarefas e competências inquiridas, ou seja a avaliação das Competências Desempenhadas. Os valores obtidos permitem levantar desde já algumas considerações:

- Existe uma diferença na avaliação do desempenhado entre os Diretores e os Presidentes do Conselho Geral (com a avaliação dos Diretores a situar-se em valor ligeiramente mais elevados) mas essa diferença tem pequena dimensão (0,25);

- Entre os cinco domínios além da diferença de perceções ter expressão reduzida (0,38), nenhum dos domínios se afasta significativamente da média (máximo de 0,20);
- Os valores atribuídos aos cinco domínios são elevados. Numa escala de 1 a 7, o valor mais baixo obtido para um domínio foi de 5,63 e a média de todos os domínios foi de 5,83.

Assim sendo, segundo a perceção dos inquiridos, os Diretores desempenham as tarefas propostas e reúnem as competências enunciadas em níveis elevados.

4.3 Análise dos gaps

Analisa-se de seguida os *Gaps* identificados entre as Competências Esperadas, avaliadas no Inquérito 1 e as Competências Desempenhadas avaliadas no Inquérito 2.

Análise - Diretores

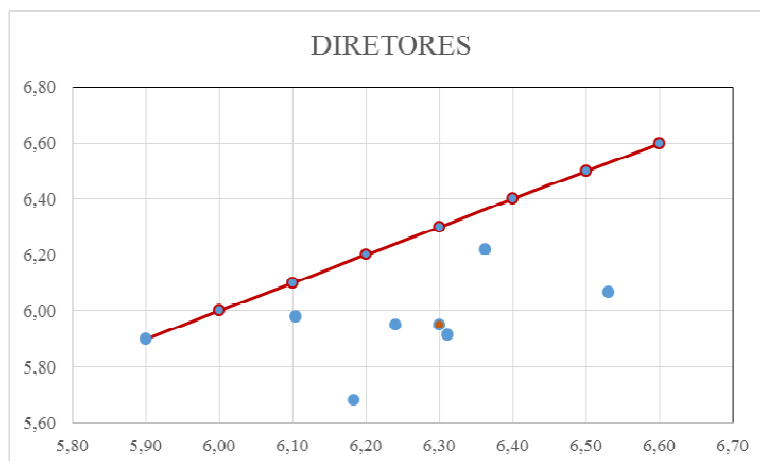
Tabela XIII – *Gaps* entre Competências - Diretores

Secções do Inquérito	1ª P.					2ª P.	T.
Domínios	D1	D2	D3	D4	M14	D5	MT
Competências Esperadas	6,18	6,10	6,31	6,36	6,24	6,53	6,30
Competências Desempenhadas	5,68	5,98	5,92	6,22	5,95	6,07	5,95
<i>Gap</i>	0,50	0,13	0,39	0,14	0,35	0,46	0,35

Legenda: M14 - média dos domínios 1 a 4; MT – média dos 5 domínios.

Ao analisar os *Gaps* identificados entre as expectativas e as perceções dos Diretores verificamos que são muito pequenos. Por cada domínio não ultrapassam o valor de 0,50. No que se refere aos quatro domínios da primeira parte do inquérito, tarefas associadas, essa diferença é em média de 0,35 (M14) e no referente ao quinto domínio, competências determinantes, o *Gap* é de 0,46 (D5).

Na avaliação realizada pelos Diretores o *Gap* entre Competências Esperadas e Competências Desempenhadas é de apenas 0,35.



Nota: A linha representada no gráfico acima indica-nos o Gap nulo (coincidência entre expectativas e percepções).

Figura 1 - Expectativas versus Percepções - Diretores

Análise – Presidentes do Conselho Geral

Tabela XIV – Gaps entre Competências – Presidentes do Conselho Geral

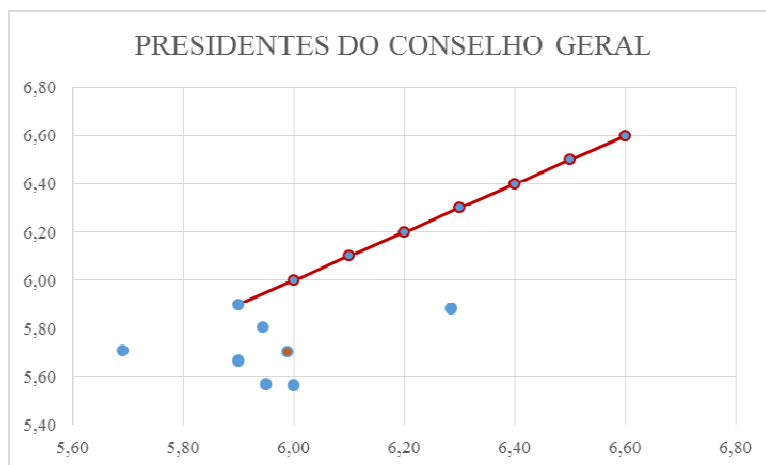
Secções do Inquérito Domínios	1ª P.					2ªP.	T.
	D1	D2	D3	D4	M14	D5	MT
Competências Esperadas	5,95	5,69	6,00	5,94	5,90	6,28	5,99
Competências Desempenhadas	5,57	5,71	5,56	5,81	5,66	5,88	5,70
<i>Gap</i>	0,38	-0,02	0,44	0,14	0,23	0,40	0,29

Legenda: M14 - média dos domínios 1 a 4; MT – média dos 5 domínios.

Ao analisar os *Gaps* identificados entre as expectativas e as percepções dos Presidentes do Conselho Geral verificamos que são ainda mais pequenos. Por cada domínio não ultrapassam o valor de 0,44 e existe mesmo o caso do domínio 2 em que o *Gap*, apesar do valor ínfimo é negativo (o que significa que as percepções ultrapassam as expectativas).

No que se refere aos quatro domínios da primeira parte do inquérito, tarefas associadas, essa diferença é em média 0,23 (M14) e no referente ao quinto domínio, competências determinantes, o *Gap* é de 0,40 (D5).

Na avaliação realizada pelos Presidentes do Conselho Geral o *Gap* entre Competências Esperadas e Competências Desempenhadas é de apenas 0,29.



Nota: A linha representada no gráfico acima indica-nos o Gap nulo (coincidência entre expectativas e percepções).

Figura 2 - Expectativas versus Percepções – Presidentes do Conselho Geral

As diferenças entre as avaliações de Diretores e Presidentes de Conselho Geral são pouco significativas. Os Diretores apresentam expectativas e percepções de valoração mais elevadas do que os Presidentes de Conselho Geral mas no caso dos segundos, os *Gaps* até são ligeiramente inferiores e o conjunto das respostas resulta bastante homogêneo. A verificação de *Gaps* de baixo valor permite constatar que a percepção do que é desempenhado pelos Diretores se aproxima muito da expectativa face a esse desempenho.

5. Conclusões

Este trabalho permitiu investigar em que medida a gestão da escola pública, centrada na função do diretor, está alicerçada num modelo de competências. A legislação e normativos aplicáveis à função definem as atribuições, as qualificações e o processo de avaliação dos diretores. A pesquisa efetuada neste estudo permitiu identificar um modelo que foi validado pelos responsáveis das organizações estudadas.

O SERVQUAL ofereceu uma base metodológica para o estudo e comprovou a sua pertinência na medida em que possibilitou a obtenção de resultados. Operacionalmente revelou-se eficaz como processo simples e expedito de recolha de informação.

5.1 Principais conclusões

Dos resultados foi possível retirar algumas conclusões:

- Diretores e Presidentes de Conselho Geral validaram as competências, e tarefas associadas, com a elevada valoração que atribuíram ao leque de expectativas proposto.

As competências são as expectáveis para o exercício da função de diretor;

- Diretores e Presidentes do Conselho Geral consideram que essas competências, e tarefas associadas, são efetivamente desempenhadas no exercício concreto das funções. A elevada valoração que atribuíram confirma-o. As competências existem;

- Os *Gaps* – discrepâncias, detetados entre as competências expectáveis e as competências reveladas pelo desempenho são muito diminutas. Diretores e Presidentes de Conselho Geral confirmam que o que se espera da função corresponde ao que é efetivamente realizado;

À questão de pesquisa - estão a função e o desempenho dos diretores das escolas alicerçados num modelo de *competências*? - podemos responder, com base neste estudo, que a função do Diretor (o gestor da *escola pública*) assenta num modelo de competências reconhecido e que a escola evidencia e existência dessas competências através do seu desempenho concreto.

5.2 Limitações do estudo e pistas de investigação

Este estudo limitou-se a procurar identificar a existência de um modelo de competências num contexto muito específico. As questões levantadas no estudo visaram esse objetivo e apenas nessa medida podem dar um pequeno contributo ao conhecimento duma área muito vasta, a da gestão de competências. Também no que se relaciona com a área de investigação da Administração Educacional, é possível reconhecer algum contributo que

permita a caracterização profissional dos diretores de escolas, uma área de investigação que Barroso (2005) considerou pouco aprofundada em Portugal.

O estudo e a metodologia desenvolvidos - e em concreto os inquéritos elaborados - demonstraram ser capazes de responder às questões levantadas, mas mostraram também, capacidade para abrir outras linhas de investigação, nomeadamente questões de hierarquização de tarefas. A diferente valoração atribuída na primeira etapa do estudo – *Competências esperadas* – sugere-o.

O estudo também não avalia outras realidades que possam estar associadas à função, que não as especificadas nos itens dos inquéritos. Quanto a outros fatores que podem ter tradução num desempenho, como capacidades de *Inovação* ou *Diferenciação*, o modelo nada diz. Um caminho de investigação futura poderá ser o da procura de instrumentos que identifiquem essa diferenciação no âmbito da discussão deste modelo. O desafio a fazer diferente pode abrir uma nova área de investigação.

A metodologia pode também ser aplicada e avaliada na sua pertinência, no quadro das competências dos restantes órgãos de gestão, nomeadamente do Conselho Geral, a quem compete a direção estratégica.

A metodologia aplicada pode ser ainda estudada como instrumento de avaliação de desempenho. A construção de uma grelha de competências nos moldes propostos pode ser pensada na sua adaptação à avaliação de desempenho dos diretores como ferramenta facilitadora do procedimento.

Referências Bibliográficas

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* 10^a Ed. London: Kogan Page.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. & Sjorslev, S. (1991). *Estruturas de administração e avaliação das escolas primárias e secundárias, nos doze países da Comunidade Europeia*. Lisboa: GEP/Ministério da Educação.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bolívar, A. (2006). A liderança educacional da direção escolar em Espanha: entre a necessidade e a (im)possibilidade. *Administração Educacional* 6, 77-94.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad* 9 (2), 9-33.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educare* 47 (2), 253-275.
- Bolman, L. & Deal, T. (1984). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
- Carneiro, R. (2004). *A Educação primeiro*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: um estudo exploratório de inovação na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH.

- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa; Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa; Edições Sílabo.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições ASA.
- Costa, J. A. & Figueiredo, S. (2013). Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 21 (79), 183-202.
- Davies, B. & Ellison, L. (1999). *School leadership for the 21st Century – a competency and knowledge approach*, 3ª Ed. London: Routledge
- Etzioni, A. (1984), *Organizações modernas*, 7ª Ed. São Paulo; Pioneira.
- Fleury, M. T. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, Edição Especial, 183-196.
- Formosinho, J. & Machado, J. (2000). Autonomia, projeto e liderança. In: Formosinho J. Ferreira, F. I. & Machado, J. *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: Edições ASA.
- Glatte, R. (1992). A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: Nóvoa, A. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Hutmacher, Walo (1992). A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: Nóvoa, A. *As Organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 43-76.
- Jones, A. (1988). *Leadership for tomorrow's schools*. Oxford: Basil Blackwell.
- Katz, R. L. (1974) The skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.

- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives*, 7ª Ed. Paris: Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Lima, J. (2008). *Em busca da boa escola*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. C. (1998). *A Escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Lima, L. C. (2004). O agrupamento de escolas como novo escalão da administração desconcentrada. *Revista Portuguesa de Educação* 17 (2), 7-47.
- Lima, L.C. (2011). *Administração escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. voyage au centre des organizations*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Morgan, C., Hall, V. & MacKay, H. (1983). *The selection of scondary school headteachers*. Milton Keynes: Open University Press.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- Nóvoa, A. (1995). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Nóvoa, A. (2009). Educação 2021: para uma história do futuro. *Revista Ibero-Americana* 49, 181-199.

- Nyeck, S., Morales, M., Ladhari, R. & Pons, F. (2002). 10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 7 (13), 101-107.
- Parasuraman, A., Zeitham, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeitham, V. A. & Berry, L. L. (1985). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12-40.
- Sammons, P. (1999). *School effectiveness: coming of age in the twenty-first century*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar editora.
- Sousa, M.J, Duarte, T, Sanches, P.G. & Gomes, J (2006). *Gestão de recursos humanos*, 10ª Ed. Lisboa: Lidel
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008) *Human resource management*, 7ª Ed. Great Britain: Prentice Hall.
- Weindling, D. (1990). Secondary school headship: a review of research In Saran, R. & Trafford, V. (Eds.) *Research in education management and policy: retrospect and prospect*. Lewes: The Falmer Press.

Outros documentos consultados

- Barroso, J. (2011). Direção de escolas e regulação das políticas: em busca do unicórnio. In: Neto-Mendes, A., Costa, J. A. & Ventura, A. (Eds.) *A emergência do director da*

escola: questões políticas e organizacionais. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 11-22.

Barroso, J. (2013). Conhecimentos, políticas e práticas em educação. In: Martins, A., Calderón, A., Ganzeli, P. & Garcia, T. (Eds.) *Políticas e gestão da educação: desafios em tempos de mudança*. Campinas: Autores Associados, pp. 1-23.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto editora.

Bouvier, A. (2015). *La gouvernance des systems éducatifs*. Paris: Presses Universitaires de France.

Merktnan, S. (2014). In search of leadership: what happened to management?. *Educational Management Administration & Leadership* 42 (2), 226-242.

Munck, L. (2012). Avaliando modelos de competências a partir de um ciclo interligado de legitimação e validação qualitativa. *Revista Alcance – Eletrônica* 19 (4), 519-535.

Pedro, M. L. (2013). Os modelos de Competências e o seu contributo para a gestão de carreiras. *Estudos Contemporâneos da Subjectividade* 4 (1), 110-122.

Prado, F., Silva, J. & Silveira, L. (2012). Competências requeridas para diretores escolares: um estudo na escola estadual de ensino médio “Monsenhor Miguel de Sanctis”. Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. IX SEGT 2012.

Reis, I. (2013). Governança e regulação da educação: perspectivas e conceitos. *Educação, Sociedade & Culturas* 39, 101-118.

Silman, F. & Simsek, H. (2009). A comparative case study on school management practices in two schools in the United States and Turkey. *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 39 (4), 483-496.

Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P. & Lu, H. P. (2015). Contribution and trend to quality research – a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economica* 19 (1), 34-45.~

Anexos

Anexo 1: Caraterísticas-Chave das Escolas Eficazes.....	43
Anexo 2: Competências dos Diretores de Agrupamento - Decreto-Lei 137/2011.....	44
Anexo 3: Tarefas dos Gestores Escolares.....	46
Anexo 4: Inquéritos.....	47
Anexo 5: Resultados.....	60

Anexo 1: Características-Chave das escolas eficazes

Quadro das Características – Chave das escolas eficazes

Liderança profissional	Firmeza e determinação
	Abordagem participativa
	Exercício de autoridade profissional no âmbito do ensino e da aprendizagem
Visão e finalidades compartilhadas	Unidade de propósitos
	Consistência das práticas
	Colegialidade e colaboração
Ambiente de aprendizagem	Uma atmosfera ordeira
	Um ambiente de trabalho atrativo
Concentração no ensino e na aprendizagem	Maximização do tempo de aprendizagem
	Ênfase académica
	Focalização no sucesso
Ensino resoluto	Organização eficiente
	Propósitos claros
	Aulas estruturadas
	Práticas adaptativas
Expectativas elevadas	Expectativas elevadas em relação a todos os atores
	Comunicação das expectativas
	Oferta de desafios intelectuais
Reforço positivo	Disciplina clara e justa
	Feedback
Monitorização do progresso	Monitorização do desempenho dos alunos
	Avaliação do desempenho da escola
Direitos e responsabilidades dos alunos	Aumento da autoestima dos alunos
	Posições de responsabilidade
	Controlo do trabalho
Parceria escola-família	Envolvimento parental na aprendizagem dos filhos
Uma organização aprendente	Formação de professores baseada na escola

Fonte: Sammons (1999), p. 195 in Lima (2008).

Anexo 2: Competências dos Diretores de Agrupamento – Decreto-Lei 137/2011**Artigo 20.º****Competências**

1 — Compete ao diretor submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.

2 — Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao diretor:

a) Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral:

i) As alterações ao regulamento interno;

ii) Os planos anual e plurianual de atividades;

iii) O relatório anual de atividades;

iv) As propostas de celebração de contratos de autonomia;

b) Aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.

3 — No ato de apresentação ao conselho geral, o diretor faz acompanhar os documentos referidos na alínea a) do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.

4 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao diretor, em especial:

a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

b) Elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;

c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;

d) Distribuir o serviço docente e não docente;

e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;

f) Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;

g) Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;

h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;

i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;

j) Proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;

k) Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;

l) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico - pedagógicos.

5 — Compete ainda ao diretor:

- a) Representar a escola;
- b) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;
- c) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos nos termos da legislação aplicável;
- d) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;
- e) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente;
- f) (Revogada.)

6 — O diretor exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.

Fonte: Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho, artigo 20º.

Anexo 3: Tarefas dos Gestores Escolares

TAREFAS POR MORGAN, HALL E MACKAY (1983)

TAREFAS TÉCNICAS/EDUCATIVAS
<i>Identificação dos objetivos</i> – Identificar e decidir em conjunto com todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola.
<i>Curriculo académico</i> – Adaptar o currículo ao nível e necessidades dos alunos e atribuir responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.
<i>Acompanhamento pessoal dos alunos</i> – Determinar a política e organizar o acompanhamento pessoal dos alunos.
<i>“Ethos”</i> – Decidir o “ritual” escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.
<i>Recursos</i> – Escolher e selecionar os professores, afetar as subvenções previstas no orçamento, definir o número de lugares e controlar os recursos da escola e o orçamento em geral.
TAREFAS DE CONCEÇÃO/GESTÃO OPERACIONAL
<i>Planificação, organização, coordenação e controlo</i> – Definir as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordenação com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.
<i>Afetação do pessoal</i> – Definir as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.
<i>Avaliação do ensino e manutenção de dossiers</i> – Avaliar o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redigir relatórios e conservar os registos e dados estatísticos.
<i>Edifícios, terrenos e instalações</i> – Assegurar a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.
TAREFAS DE RELAÇÕES HUMANAS/LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAL
<i>Motivação</i> – Motivar os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.
<i>Desenvolvimento do pessoal</i> – Definir a política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.
<i>Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo</i> – Resolver problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.
<i>Comunicação</i> – Assegurar uma efetiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.
TAREFAS DE GESTÃO EXTERNA/PRESTAÇÃO DE CONTAS E RELAÇÃO COM A COMUNIDADE
<i>Prestação de contas ao conselho e às autoridades locais, regionais e centrais</i> – Assistir a reuniões do conselho de escola, apresentando relatórios, estabelecer ligação com o presidente do conselho de escola, dar a conhecer a política de escola ao conselho e obter o seu apoio. Aplicar as políticas definidas pelas autoridades escolares e obter pareceres e apoio técnico dessas entidades.
<i>Pais e comunidade em geral</i> – Determinar a política e medidas necessárias para obter o apoio e o envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dar notícias da escola à comunidade e auscultar a sua opinião sobre o seu funcionamento.
<i>Empregadores e organismos externos</i> – Estabelecer comunicação com empregadores a respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelecer ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.

Fonte: Barroso (2005), p. 147.

Anexo 4: Inquéritos

Inquérito - Competências Esperadas – Diretores.....	48
Inquérito - Competências Esperadas – Presidentes do Conselho Geral.....	51
Inquérito - Competências Desempenhadas – Diretores.....	54
Inquérito - Competências Desempenhadas – Presidentes do Conselho Geral.....	57

Inquérito

COMPETÊNCIAS ESPERADAS

Exmo. Senhor Diretor,

No âmbito de um trabalho de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa sob orientação do Prof. José Dias Lopes pretende-se lançar um olhar sobre a realidade das nossas escolas públicas na sua dimensão organizacional, com particular enfoque no seu órgão de gestão de topo – o Diretor e respetivas competências.

No pressuposto de que a ação do Diretor é determinante para a eficácia das escolas, interessa-nos identificar que competências a escola considera essenciais ao desempenho da sua função e como as valoriza.

A sua colaboração é fundamental e nesse sentido solicitamos-lhe que preencha o questionário que lhe propomos. Não lhe ocupará mais do que uns breves minutos.

O Questionário está dividido em duas partes: questões dos tópicos 1 a 4 na primeira parte e questão 5 na segunda parte (página 3). Esta primeira parte incide sobre as tarefas eventualmente desempenhadas pelos Diretores. Nas questões que se seguem avalie numa escala de sete níveis, **sendo que a 1 corresponde o “nada relevante” e a 7 o “totalmente relevante**, da relevância da tarefa indicada para a concretização prática da função de Diretor de Agrupamento ou Escola Não Agrupada.”.

Assim, e a título de exemplo, se considera que a *Identificar e decidir envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola* constitui uma tarefa relevante na atividade do Diretor, deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 5, 6 ou 7. Se pelo contrário considera que aquelas tarefas não são relevantes na atividade do Diretor deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 1, 2 ou 3. O inquérito destina-se a avaliar as expectativas dos inquiridos face à atividade dos Diretores, isto é, acerca do modo como deveria ser desempenhada essa atividade.

QUESTÕES	Valoração						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Tarefas técnicas/educativas							
1.1. <i>Identificação dos objetivos</i> – Identificar e decidir envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. <i>Currículo académico</i> – Adaptar o currículo ao nível e necessidades dos alunos e atribuir responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. <i>Acompanhamento pessoal dos alunos</i> – Determinar a política e organizar o acompanhamento pessoal dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. <i>“Ethos”</i> – Decidir o “ritual” escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. <i>Recursos</i> – Escolher e seleccionar os professores, afetar as subvenções previstas no orçamento, definir o número de lugares e controlar os recursos da escola e o orçamento em geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Tarefas de conceção/gestão operacional	1	2	3	4	5	6	7
2.1. <i>Planificação, organização, coordenação e controlo</i> – Definir as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordenar com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. <i>Afetação do pessoal</i> – Definir as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. <i>Avaliação do ensino e manutenção de dossiers</i> – Avaliar o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redigir relatórios e conservar os registos e dados estatísticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. <i>Edifícios, terrenos e instalações</i> – Assegurar a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
3.1. <i>Motivação</i> – Motivar os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. <i>Desenvolvimento do pessoal</i> – Definir a política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. <i>Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo</i> – Resolver problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. <i>Comunicação</i> – Assegurar uma efetiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade	1	2	3	4	5	6	7
4.1. <i>Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais</i> – Assistir a reuniões do conselho geral, apresentando relatórios, estabelecer ligação com o presidente do conselho geral, dar a conhecer a política de escola ao conselho e obter o seu apoio. Aplicar as políticas definidas pelas autoridades escolares e obter pareceres e apoio técnico dessas entidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. <i>Pais e comunidade em geral</i> – Determinar a política e medidas necessárias para obter o apoio e o envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dar notícias da escola à comunidade e auscultar a sua opinião sobre o seu funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. <i>Empregadores e organismos externos</i> – Estabelecer comunicação com empregadores a respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelecer ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nas questões que se seguem avalie numa escala de sete níveis, a relevância de cada uma das competências indicadas para o exercício de função do Diretor de Agrupamento ou Escola Não Agrupada, **sendo que a 1 corresponde o “nada relevante” e a 7 o “totalmente relevante”**.

QUESTÕES	Valoração						
	1	2	3	4	5	6	7
5. Competências determinantes para o exercício da função							
5.1. Capacidade para articular uma filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido da visão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gratos pela sua colaboração.

Inquérito

COMPETÊNCIAS ESPERADAS

Exmo. Senhor Presidente do Conselho Geral,

No âmbito de um trabalho de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa sob orientação do Prof. José Dias Lopes pretende-se lançar um olhar sobre a realidade das nossas escolas públicas na sua dimensão organizacional, com particular enfoque no seu órgão de gestão de topo – o Diretor e respetivas competências.

No pressuposto de que a ação do Diretor é determinante para a eficácia das escolas, interessa-nos identificar que competências a escola considera essenciais ao desempenho da sua função e como as valoriza.

A sua colaboração é fundamental e nesse sentido solicitamos-lhe que preencha o questionário que lhe propomos. Não lhe ocupará mais do que uns breves minutos.

O Questionário está dividido em duas partes: questões dos tópicos 1 a 4 na primeira parte e questão 5 na segunda parte (página 3). Esta primeira parte incide sobre as tarefas eventualmente desempenhadas pelos Diretores. Nas questões que se seguem avalie numa escala de sete níveis, **sendo que a 1 corresponde o “nada relevante” e a 7 o “totalmente relevante**, da relevância da tarefa indicada para a concretização prática da função de Diretor de Agrupamento ou Escola Não Agrupada.”.

Assim, e a título de exemplo, se considera que a *Identificar e decidir envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola* constitui uma tarefa relevante na atividade do Diretor, deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 5, 6 ou 7. Se pelo contrário considera que aquelas tarefas não são relevantes na atividade do Diretor deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 1, 2 ou 3. O inquérito destina-se a avaliar as expectativas dos inquiridos face à atividade dos Diretores, isto é, acerca do modo como deveria ser desempenhada essa atividade.

QUESTÕES	Valoração						
1. Tarefas técnicas/educativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. <i>Identificação dos objetivos</i> – Identificar e decidir envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. <i>Currículo académico</i> – Adaptar o currículo ao nível e necessidades dos alunos e atribuir responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. <i>Acompanhamento pessoal dos alunos</i> – Determinar a política e organizar o acompanhamento pessoal dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. <i>“Ethos”</i> – Decidir o “ritual” escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. <i>Recursos</i> – Escolher e selecionar os professores, afetar as subvenções previstas no orçamento, definir o número de lugares e controlar os recursos da escola e o orçamento em geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Tarefas de conceção/gestão operacional	1	2	3	4	5	6	7
2.1. <i>Planificação, organização, coordenação e controlo</i> – Definir as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordenar com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. <i>Afetação do pessoal</i> – Definir as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. <i>Avaliação do ensino e manutenção de dossiers</i> – Avaliar o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redigir relatórios e conservar os registos e dados estatísticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. <i>Edifícios, terrenos e instalações</i> – Assegurar a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
3.1. <i>Motivação</i> – Motivar os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. <i>Desenvolvimento do pessoal</i> – Definir a política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. <i>Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo</i> – Resolver problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. <i>Comunicação</i> – Assegurar uma efetiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade	1	2	3	4	5	6	7
4.1. <i>Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais</i> – Assistir a reuniões do conselho geral, apresentando relatórios, estabelecer ligação com o presidente do conselho geral, dar a conhecer a política de escola ao conselho e obter o seu apoio. Aplicar as políticas definidas pelas autoridades escolares e obter pareceres e apoio técnico dessas entidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. <i>Pais e comunidade em geral</i> – Determinar a política e medidas necessárias para obter o apoio e o envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dar notícias da escola à comunidade e auscultar a sua opinião sobre o seu funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. <i>Empregadores e organismos externos</i> – Estabelecer comunicação com empregadores a respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelecer ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nas questões que se seguem avalie numa escala de sete níveis, a relevância de cada uma das competências indicadas para o exercício de função do Diretor de Agrupamento ou Escola Não Agrupada, **sendo que a 1 corresponde o “nada relevante” e a 7 o “totalmente relevante”**.

QUESTÕES	Valoração						
	1	2	3	4	5	6	7
5. Competências determinantes para o exercício da função							
5.1. Capacidade para articular uma filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido da visão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gratos pela sua colaboração.

Inquérito

COMPETÊNCIAS DESEMPENHADAS

Exmo. Senhor Diretor,

No âmbito do trabalho de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa sob orientação do Prof. José Dias Lopes, em que já participou através da resposta ao inquérito oportunamente apresentado, pretende-se continuar a analisar o papel do Diretor e respetivas competências.

Interessa-nos agora identificar que competências a escola considera possuir no desempenho da função dos seus Diretores e como as valoriza.

Não lhe solicitamos um exercício de auto-avaliação, mas antes que nos apresente, face a uma experiência pessoal enquanto observador, a sua opinião sobre uma situação real e concreta de exercício da função.

A sua colaboração é fundamental e nesse sentido solicitamos-lhe que preencha o questionário que lhe propomos. Não lhe ocupará mais do que uns breves minutos.

O questionário está dividido em duas partes: questões dos tópicos 1 a 4 na primeira parte e questão 5 na segunda parte (página 3). Esta primeira parte incide sobre as tarefas efetivamente desempenhadas pelos Diretores na sua prática concreta.

Nas questões que se seguem avalie numa escala de sete níveis, **sendo que a 1 corresponde o “não realiza” e a 7 o “realiza totalmente”**, da relevância da tarefa indicada no desempenho da função de Diretor do Agrupamento ou Escola Não Agrupada.

Assim, e a título de exemplo, se considera que a *Identifica e decide envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola* constitui uma tarefa que é efetivamente desempenha, deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 5, 6 ou 7. Se pelo contrário considera que aquela tarefa não integra a atividade concreta do Diretor deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 1, 2 ou 3. O inquérito destina-se a avaliar o desempenho percebido pelos inquiridos face à atividade de um Diretor, isto é, acerca do modo como é desempenhada essa atividade.

QUESTÕES	Valoração						
1. Tarefas técnicas/educativas	1	2	3	4	5	6	7
1.1. <i>Identificação dos objetivos</i> – Identifica e decide envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. <i>Curriculum académico</i> – Adapta o currículo ao nível e necessidades dos alunos e atribui responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. <i>Acompanhamento pessoal dos alunos</i> – Determina a política e organiza o acompanhamento pessoal dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. <i>“Ethos”</i> – Decide o “ritual” escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. <i>Recursos</i> – Escolhe e seleciona os professores, afeta as subvenções previstas no orçamento, define o número de lugares e controla os recursos da escola e o orçamento em geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Tarefas de conceção/gestão operacional	1	2	3	4	5	6	7
2.1. <i>Planificação, organização, coordenação e controlo</i> – Define as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordena com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. <i>Afetação do pessoal</i> – Define as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. <i>Avaliação do ensino e manutenção de dossiers</i> – Avalia o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redige relatórios e conserva os registos e dados estatísticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. <i>Edifícios, terrenos e instalações</i> – Assegura a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
3.1. <i>Motivação</i> – Motiva os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. <i>Desenvolvimento do pessoal</i> – Define a política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. <i>Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo</i> – Resolve problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. <i>Comunicação</i> – Assegura uma efetiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade	1	2	3	4	5	6	7
4.1. <i>Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais</i> – Assiste a reuniões do conselho geral, apresentando relatórios, estabelece ligação com o presidente do conselho geral, dá a conhecer a política de escola ao conselho e obtém o seu apoio. Aplica as políticas definidas pelas autoridades escolares e obtém pareceres e apoio técnico dessas entidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. <i>Pais e comunidade em geral</i> – Determina a política e medidas necessárias para obter o apoio e o envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dá notícias da escola à comunidade e ausculta a sua opinião sobre o seu funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. <i>Empregadores e organismos externos</i> – Estabelece comunicação com empregadores a respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelece ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nas questões que se seguem, e tendo em conta o seu conhecimento **concreto** acerca do exercício da função de um Diretor de Agrupamento ou Escola Não Agrupada, classifique, numa escala de sete níveis, se considera que esse exercício habitualmente revela as competências indicadas, **sendo que a 1 corresponde o “habitualmente não revela” e a 7 o “habitualmente revela bastante”**.

QUESTÕES	Valoração						
	1	2	3	4	5	6	7
5. Competências determinantes para o exercício da função							
5.1. Revela capacidade para articular uma filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser.							
5.2. Revela capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido da visão.							
5.3. Revela disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros.							
5.4. Revela fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas.							
5.5. Revela capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos.							

Gratos pela sua colaboração.

Inquérito

COMPETÊNCIAS DESEMPENHADAS

Exmo. Senhor Presidente do Conselho Geral,

No âmbito do trabalho de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa sob orientação do Prof. José Dias Lopes, em que já participou através da resposta ao inquérito oportunamente apresentado, pretende-se continuar a analisar o papel do Diretor e respetivas competências.

Interessa-nos agora identificar que competências a escola considera possuir no desempenho da função dos seus Diretores e como as valoriza.

Não lhe solicitamos um exercício de avaliação no âmbito das suas funções, mas antes que nos apresente, face a uma experiência pessoal enquanto observador, a sua opinião sobre uma situação real e concreta de desempenho de Diretor.

A sua colaboração é fundamental e nesse sentido solicitamos-lhe que preencha o questionário que lhe propomos. Não lhe ocupará mais do que uns breves minutos.

O questionário está dividido em duas partes: questões dos tópicos 1 a 4 na primeira parte e questão 5 na segunda parte (página 3). Esta primeira parte incide sobre as tarefas efetivamente desempenhadas pelos Diretores na sua prática concreta.

Nas questões que se seguem avalie numa escala de sete níveis, **sendo que a 1 corresponde o “não realiza” e a 7 o “realiza totalmente”**, da relevância da tarefa indicada no desempenho verificado da função de Diretor do seu Agrupamento ou Escola Não Agrupada.

Assim, e a título de exemplo, se considera que a *Identifica e decide envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola* constitui uma tarefa **efetivamente** desempenhada, habitualmente, pelo Diretor, deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 5, 6 ou 7. Se pelo contrário considera que aquela tarefa não integra a atividade concreta habitual do Diretor deve assinalar a sua resposta numa das quadrículas 1, 2 ou 3. O inquérito destina-se a avaliar o desempenho percebido pelos inquiridos face à atividade dos Diretores, isto é, acerca do modo como é desempenhada essa atividade.

QUESTÕES	Valoração						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Tarefas técnicas/educativas							
1.1. <i>Identificação dos objetivos</i> – Identifica e decide envolvendo todas as partes interessadas, o conjunto das metas e objetivos da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. <i>Curriculum académico</i> – Adapta o curriculum ao nível e necessidades dos alunos e atribui responsabilidades na realização de tarefas de ensino aos diferentes departamentos, professores e alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. <i>Acompanhamento pessoal dos alunos</i> – Determina a política e organiza o acompanhamento pessoal dos alunos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. <i>“Ethos”</i> – Decide o “ritual” escolar e as regras de conduta de alunos e pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. <i>Recursos</i> – Escolhe e seleciona os professores, afeta as subvenções previstas no orçamento, define o número de lugares e controla os recursos da escola e o orçamento em geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Tarefas de conceção/gestão operacional	1	2	3	4	5	6	7
2.1. <i>Planificação, organização, coordenação e controlo</i> – Define as regras, responsabilidades, e mecanismos necessários à elaboração da política interna da escola e do seu controlo, incluindo a delegação de responsabilidades em professores que desempenham funções de gestão. Coordena com os outros estabelecimentos de ensino da sua zona escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. <i>Afetação do pessoal</i> – Define as tarefas do pessoal e características do posto de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. <i>Avaliação do ensino e manutenção de dossiers</i> – Avalia o nível de ensino dispensado nas aulas e os progressos realizados em todos os domínios da política geral da escola, através da definição de critérios e instrumentos de avaliação. Redige relatórios e conserva os registos e dados estatísticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. <i>Edifícios, terrenos e instalações</i> – Assegura a vigilância, a segurança e a manutenção das instalações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal	1	2	3	4	5	6	7
3.1. <i>Motivação</i> – Motiva os professores e os alunos pela sua influência pessoal, com incentivos e pela atenção prestada às necessidades de cada um, à sua saúde, segurança e condições de trabalho geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. <i>Desenvolvimento do pessoal</i> – Define a política e os meios para a formação, apoio e desenvolvimento do pessoal docente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. <i>Resolução de conflitos entre pessoas e grupos, ou no interior de cada grupo</i> – Resolve problemas e conflitos através da condução de reuniões, negociação, arbitragem e conciliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. <i>Comunicação</i> – Assegura uma efetiva difusão da política do estabelecimento de ensino, e das notícias sobre atividades e acontecimentos que interessam à vida escolar, mantendo uma comunicação nos dois sentidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tarefas de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade	1	2	3	4	5	6	7
4.1. <i>Prestação de contas ao conselho geral e às autoridades locais, regionais e centrais</i> – Assiste a reuniões do conselho geral, apresentando relatórios, estabelece ligação com o presidente do conselho geral, dá a conhecer a política de escola ao conselho e obtém o seu apoio. Aplica as políticas definidas pelas autoridades escolares e obtém pareceres e apoio técnico dessas entidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. <i>Pais e comunidade em geral</i> – Determina a política e medidas necessárias para obter o apoio e o envolvimento dos pais no funcionamento da escola. Dá notícias da escola à comunidade e ausculta a sua opinião sobre o seu funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. <i>Empregadores e organismos externos</i> – Estabelece comunicação com empregadores a respeito de expectativas e oportunidades de emprego; estabelece ligações entre a escola e outros organismos, departamentos ou serviços que podem apoiar a escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nas questões que se seguem, e tendo em conta o seu conhecimento **concreto** acerca do exercício da função de Diretor de Agrupamento ou Escola Não Agrupada, classifique numa escala de sete níveis, se considera que esse exercício habitualmente revela as competências indicadas, **sendo que a 1 corresponde o “habitualmente não revela” e a 7 o “habitualmente revela bastante”**.

QUESTÕES	Valoração						
	1	2	3	4	5	6	7
5. Competências determinantes para o exercício da função							
5.1. Revela capacidade para articular uma filosofia para a escola, com a visão do que ela deve ser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Revela capacidade para convencer os outros para trabalharem no sentido da visão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Revela disponibilidade para partilhar responsabilidades de gestão da escola através do incremento da autoridade dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Revela fortes competências para enfrentar problemas, o que inclui a capacidade para tomar decisões e atuar rapidamente para resolver problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Revela capacidade e convicção para gerir o ambiente externo da escola – uma espécie de político destemido capaz de aceitar riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gratos pela sua colaboração.

Anexo 5: Resultados

Resultados - Inquérito 1	61
Resultados - Inquérito 2.....	63

MODELO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA PORTUGUESA: ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR
Resultados - Inquérito 1

DIRETOR	QUESTÕES																											
AGRUPAMENTOS	1						2					3					4				1-4	5					T	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	M2	3.1	3.2	3.3	3.4	M3	4.1	4.2	4.3	M4	M14	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5	MT
Agrupamento 1	7,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	5,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,25	6,00	5,00	5,00	5,33	5,90	5,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,95
Agrupamento 2	7,00	7,00	7,00	5,00	7,00	6,60	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	7,00	7,00	6,00	6,67	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,80	6,76
Agrupamento 3	7,00	5,00	5,00	6,00	7,00	6,00	7,00	5,00	6,00	5,00	5,75	7,00	5,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,33	6,02	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	6,60	6,14
Agrupamento 4	7,00	4,00	7,00	7,00	7,00	6,40	7,00	6,00	6,00	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00	6,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,66	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,71
Agrupamento 5	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,80	7,00	5,00	6,00	7,00	6,25	7,00	6,00	7,00	6,00	6,50	7,00	7,00	6,00	6,67	6,55	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,67
Agrupamento 6	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,80	6,00	5,00	6,00	5,00	5,50	6,00	4,00	6,00	6,00	5,50	6,00	6,00	5,00	5,67	5,62	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,40	5,57
Agrupamento 7	7,00	7,00	4,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	5,00	5,00	5,75	7,00	6,00	7,00	7,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,38	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,48
Agrupamento 8	6,00	6,00	7,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,44	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,80	6,48
Agrupamento 9	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,80	7,00	7,00	6,00	6,00	6,50	7,00	6,00	6,00	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00	6,70	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,76
Agrupamento 10	7,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,40	7,00	7,00	7,00	6,00	6,75	7,00	6,00	6,00	7,00	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00	6,66	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,80	6,67
Agrupamento 11	7,00	3,00	5,00	7,00	7,00	5,80	7,00	5,00	6,00	5,00	5,75	5,00	5,00	6,00	7,00	5,75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,58	5,00	6,00	7,00	7,00	5,00	6,00	5,71
Agrupamento 12	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	5,60	5,00	5,00	6,00	6,00	5,50	6,00	5,00	6,00	6,00	5,75	6,00	6,00	5,00	5,67	5,63	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,71
Total da Questão	6,75	5,75	5,75	6,25	6,42	6,18	6,58	5,83	6,08	5,92	6,10	6,58	5,83	6,33	6,50	6,31	6,58	6,42	6,08	6,36	6,24	6,42	6,67	6,75	6,67	6,17	6,53	6,30

PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL	QUESTÕES																											
AGRUPAMENTOS	1						2					3					4				1-4	5					T	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	M2	3.1	3.2	3.3	3.4	M3	4.1	4.2	4.3	M4	M14	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5	MT
Agrupamento 1	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,40	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,10	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,60	6,24
Agrupamento 2	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,80	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	7,00	7,00	6,00	6,67	6,80	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,80	6,81
Agrupamento 3	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,60	7,00	6,00	7,00	7,00	6,75	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,78	7,00	6,00	7,00	7,00	3,00	6,00	6,57
Agrupamento 4	7,00	4,00	4,00	5,00	7,00	5,40	7,00	5,00	5,00	6,00	5,75	7,00	6,00	7,00	7,00	6,75	7,00	6,00	5,00	6,00	5,98	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	6,60	6,10
Agrupamento 5	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,25	7,00	6,00	5,00	7,00	6,25	7,00	6,00	6,00	6,33	6,46	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,80	6,57
Agrupamento 6	7,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,80	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	7,00	5,75	7,00	6,00	6,00	6,33	5,97	6,00	5,00	6,00	7,00	5,00	5,80	5,90
Agrupamento 7	7,00	7,00	6,00	4,00	6,00	6,00	7,00	5,00	5,00	6,00	5,75	7,00	6,00	6,00	6,00	6,25	7,00	6,00	6,00	6,33	6,08	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,80	6,24
Agrupamento 8	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,80	4,00	3,00	4,00	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,33	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,20	3,33
Agrupamento 9	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	7,00	7,00	6,50	7,00	6,00	7,00	6,67	6,79	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,80	6,81
Agrupamento 10	7,00	5,00	6,00	7,00	7,00	6,40	7,00	7,00	7,00	6,00	6,75	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,73	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,76
Agrupamento 11	6,00	6,00	3,00	4,00	1,00	4,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,75	7,00	7,00	4,00	5,00	5,75	7,00	6,00	1,00	4,67	4,04	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,80	4,67
Agrupamento 12	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,20	6,00	6,00	4,00	7,00	5,75	5,00	5,00	6,00	6,00	5,50	7,00	4,00	5,00	5,33	5,70	6,00	6,00	7,00	7,00	5,00	6,20	5,86
Total da Questão	6,58	6,17	5,50	5,67	5,83	5,95	6,08	5,50	5,50	5,67	5,69	6,25	5,83	5,75	6,17	6,00	6,58	5,83	5,42	5,94	5,90	6,50	6,25	6,42	6,67	5,58	6,28	5,99

MODELO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA PORTUGUESA: ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR
Resultados - Inquérito 1

COMPARATIVO	QUESTÕES																											
AGRUPAMENTOS	1						2					3					4				1-4	5					T	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	M2	3.1	3.2	3.3	3.4	M3	4.1	4.2	4.3	M4	M14	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5	MT
DIRETORES	6,75	5,75	5,75	6,25	6,42	6,18	6,58	5,83	6,08	5,92	6,10	6,58	5,83	6,33	6,50	6,31	6,58	6,42	6,08	6,36	6,24	6,42	6,67	6,75	6,67	6,17	6,53	6,30
PRESIDENTES DO CONSELHO GERAL	6,58	6,17	5,50	5,67	5,83	5,95	6,08	5,50	5,50	5,67	5,69	6,25	5,83	5,75	6,17	6,00	6,58	5,83	5,42	5,94	5,90	6,50	6,25	6,42	6,67	5,58	6,28	5,99
Total Final da Questão	6,67	5,96	5,63	5,96	6,13	6,07	6,33	5,67	5,79	5,79	5,90	6,42	5,83	6,04	6,33	6,16	6,58	6,13	5,75	6,15	6,07	6,46	6,46	6,58	6,67	5,88	6,41	6,14

M1 – média para o domínio 1; M2 – média para o domínio 2; M3 – média para o domínio 3; M4 – média para o domínio 4; M14 – média global dos domínios 1 a 4;
M5 – média para o domínio 5; MT – média total para os 5 domínios.

MODELO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA PORTUGUESA: ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR
Resultados - Inquérito 2

DIRETOR	QUESTÕES																											
AGRUPAMENTOS	1						2					3					4				1-4	5					T	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	M2	3.1	3.2	3.3	3.4	M3	4.1	4.2	4.3	M4	M14	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5	MT
Agrupamento 1	6,00	7,00	4,00	5,00	6,00	5,60	6,00	5,00	5,00	5,00	5,25	5,00	5,00	6,00	5,00	5,25	6,00	6,00	5,00	5,67	5,44	6,00	6,00	6,00	7,00	5,00	6,00	5,57
Agrupamento 2	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,94	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,95
Agrupamento 3	7,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,80	6,00	5,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	5,00	6,00	5,95	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,20	6,00
Agrupamento 4	7,00	4,00	7,00	6,00	5,00	5,80	6,00	7,00	5,00	6,00	6,00	5,00	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00	7,00	6,00	6,67	6,24	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	6,60	6,29
Agrupamento 5	7,00	7,00	6,00	6,00	4,00	6,00	5,00	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00	6,00	7,00	6,00	6,50	7,00	7,00	6,00	6,67	6,42	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,80	6,48
Agrupamento 6	6,00	2,00	5,00	6,00	6,00	5,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,50	6,00	5,00	6,00	6,00	5,75	7,00	5,00	5,00	5,67	5,73	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,76
Agrupamento 7	7,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,60	7,00	6,00	4,00	6,00	5,75	7,00	5,00	7,00	6,00	6,25	7,00	7,00	6,00	6,67	6,07	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,24
Agrupamento 8	5,00	6,00	5,00	6,00	4,00	5,20	5,00	6,00	6,00	6,00	5,75	5,00	5,00	6,00	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	5,61	6,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,60	5,57
Agrupamento 9	7,00	6,00	6,00	7,00	7,00	6,60	7,00	7,00	6,00	6,00	6,50	7,00	6,00	6,00	5,00	6,00	7,00	7,00	6,00	6,67	6,44	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,33
Agrupamento 10	7,00	3,00	5,00	5,00	7,00	5,40	5,00	7,00	5,00	5,00	5,50	6,00	5,00	5,00	7,00	5,75	7,00	6,00	5,00	6,00	5,66	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,20	5,76
Agrupamento 11	5,00	6,00	6,00	5,00	2,00	4,80	6,00	6,00	5,00	6,00	5,75	6,00	4,00	6,00	4,00	5,00	7,00	6,00	3,00	5,33	5,22	3,00	3,00	5,00	6,00	2,00	3,80	4,86
Agrupamento 12	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,40	6,00	6,00	4,00	5,00	5,25	6,00	5,00	6,00	6,00	5,75	7,00	7,00	5,00	6,33	5,68	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,60	5,62
Total da Questão	6,33	5,42	5,58	5,75	5,33	5,68	6,08	6,25	5,58	6,00	5,98	6,08	5,42	6,25	5,92	5,92	6,83	6,42	5,42	6,22	5,95	6,08	5,92	6,17	6,50	5,67	6,07	5,95

PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL	QUESTÕES																											
AGRUPAMENTOS	1						2					3					4				1-4	5					T	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	M2	3.1	3.2	3.3	3.4	M3	4.1	4.2	4.3	M4	M14	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5	MT
Agrupamento 1	6,00	4,00	4,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,50	7,00	6,00	5,00	6,00	5,38	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,48
Agrupamento 2	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Agrupamento 3	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	6,60	7,00	6,00	7,00	7,00	6,75	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	7,00	7,00	6,00	6,67	6,69	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,80	6,71
Agrupamento 4	6,00	5,00	5,00	6,00	7,00	5,80	5,00	5,00	5,00	6,00	5,25	6,00	6,00	4,00	5,00	5,25	7,00	6,00	6,00	6,33	5,66	7,00	6,00	4,00	6,00	6,00	5,80	5,67
Agrupamento 5	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,60	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	6,00	6,00	6,00	7,00	6,25	7,00	6,00	5,00	6,00	6,40	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,80	6,52
Agrupamento 6	5,00	5,00	4,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	4,00	4,00	4,67	4,92	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,40	5,05
Agrupamento 7	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,60	7,00	6,00	6,00	7,00	6,50	5,00	6,00	6,00	6,00	5,75	6,00	6,00	5,00	5,67	6,23	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,80	6,10
Agrupamento 8	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,20	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,05	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,05
Agrupamento 9	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	6,80	6,00	7,00	7,00	7,00	6,75	7,00	7,00	6,00	7,00	6,75	7,00	7,00	7,00	7,00	6,83	7,00	7,00	6,00	7,00	6,00	6,60	6,76
Agrupamento 10	6,00	6,00	5,00	7,00	7,00	6,20	6,00	6,00	6,00	7,00	6,25	6,00	6,00	5,00	5,00	5,50	6,00	6,00	5,00	5,67	5,90	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,20	6,00
Agrupamento 11	4,00	5,00	3,00	7,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,75	5,00	7,00	5,00	5,00	5,50	7,00	5,00	6,00	6,00	5,56	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,60	5,52
Agrupamento 12	6,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	4,00	7,00	5,50	4,00	6,00	6,00	6,00	5,50	7,00	6,00	7,00	6,67	5,67	5,00	5,00	5,00	6,00	7,00	5,60	5,57
Total da Questão	5,75	5,33	5,00	5,75	6,00	5,57	5,83	5,67	5,25	6,08	5,71	5,42	5,83	5,33	5,67	5,56	6,33	5,67	5,42	5,81	5,66	6,17	5,92	5,50	5,92	5,92	5,88	5,70

MODELO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA PORTUGUESA: ANÁLISE DA FUNÇÃO DO DIRETOR
Resultados - Inquérito 2

COMPARATIVO	QUESTÕES																											
AGRUPAMENTOS	1						2					3					4				1-4	5					T	
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	M1	2.1	2.2	2.3	2.4	M2	3.1	3.2	3.3	3.4	M3	4.1	4.2	4.3	M4	M14	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	M5	MT
DIRETORES	6,33	5,42	5,58	5,75	5,33	5,68	6,08	6,25	5,58	6,00	5,98	6,08	5,42	6,25	5,92	5,92	6,83	6,42	5,42	6,22	5,95	6,08	5,92	6,17	6,50	5,67	6,07	5,95
PRESIDENTES DO CONSELHO GERAL	5,75	5,33	5,00	5,75	6,00	5,57	5,83	5,67	5,25	6,08	5,71	5,42	5,83	5,33	5,67	5,56	6,33	5,67	5,42	5,81	5,66	6,17	5,92	5,50	5,92	5,92	5,88	5,70
Total Final da Questão	6.04	5.38	5.29	5.75	5.67	5.63	5.96	5.96	5.42	6.04	5.84	5.75	5.63	5.79	5.79	5.74	6.58	6.04	5.42	6.01	5.81	6.13	5.92	5.83	6.21	5.79	5.98	5.83

M1 – média para o domínio 1; M2 – média para o domínio 2; M3 – média para o domínio 3; M4 – média para o domínio 4; M14 – média global dos domínios 1 a 4;
M5 – média para o domínio 5; MT – média total para os 5 domínios.